

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Nuno Henriques de Carvalho da Silva Leal

**O Mercado de *Franchisings* de Serviço  
de Obras: Estudo Exploratório**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Nuno Henriques de Carvalho da Silva Leal

## **O Mercado de *Franchisings* de Serviço de Obras: Estudo Exploratório**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Prof.<sup>a</sup> Doutora Helena Nobre**

## **DECLARAÇÃO**

**Nome:** Nuno Henriques de Carvalho da Silva Leal

**Endereço eletrónico:** nuno.silvaleal@gmail.com

**Número do Cartão do Cidadão:** 9832187

**Título da Dissertação:** O Mercado de *Franchisings* de Serviço de Obras: Estudo Exploratório

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Helena Nobre

**Ano de conclusão:** 2013

**Designação do Mestrado:** Gestão

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 17 de Dezembro de 2013

---

Nuno Henriques de Carvalho da Silva Leal

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, sempre presentes e disponíveis. Sem eles, nada era possível!

À Sara, que me incentiva, corrige e é o motor que me faz mover. Por ela, com ela, tudo é possível!

A todos os amigos, conhecidos e desconhecidos que usaram um pedacinho do seu precioso tempo para responder aos questionários.

A todas as pessoas das empresas envolvidas nesta investigação que usaram um pouco do seu tempo, muito precioso, para serem entrevistados e colaborarem de alguma forma com o resultado final aqui vertido.

Por fim, à minha orientadora, que nos momentos chave soube encontrar forma de me encaminhar, acreditando neste projeto e criando as condições para o seu sucesso.

Braga, 17 de Dezembro de 2013



## **O Mercado de *Franchisings* de Serviço de Obras: Estudo Exploratório**

### **Resumo**

Ao longo dos anos, o sector da construção em Portugal passou de “motor da economia” para um “sector moribundo”, onde a crise económica mais se tem feito sentir. Contudo, e apesar da crise económica que assola Portugal, surgiu um novo produto no mercado que tem vindo a ganhar especial relevo: empresas de *franchising* de serviços de obras. Desta forma, e no contexto do mercado português, urge 1) perceber o âmbito da aplicabilidade deste modelo de negócio; 2) aferir do interesse de técnicos, como arquitetos e engenheiros; bem como 3) analisar e avaliar a sua relevância e impacto. Neste sentido, foi desenvolvida uma ferramenta de análise que visa resumir o conjunto de stakeholders, relações e ações envolvidos no modelo de negócio português. Recorrendo a uma metodologia de estudo de casos múltiplos, foram selecionadas três empresas a atuar no mercado português. Foi elaborada uma matriz de comparação entre as várias propostas de prestação de serviços de obra onde foram detetados vários campos de análise. Estes dados foram complementados com dois inquéritos fechados: 1) dirigido à população em geral que poderá usufruir dos serviços prestados pelas empresas de *franchising* de serviços de obras e 2) dirigido a uma população mais específica, averiguando como um determinado grupo maioritariamente constituído por profissionais técnicos de serviços de projetos interagem com estas empresas. Foram também realizadas entrevistas estruturadas a *master-franchisers* que permitiram obter respostas concretas às questões em estudo. Da análise dos resultados constatou-se que uma das empresas se encontra num patamar mais avançado em termos de resultados da sua estratégia de marketing, por ser a que tem melhor comportamento nos relacionamentos (aplicabilidade, interesse e notoriedade) entre os stakeholders do mercado (técnicos, rede de *franchising* e clientes) e que as outras duas empresas têm claras dificuldades em conquistar quota de mercado e reconhecimento, se bem que uma delas, pelas condições vantajosas de acesso à rede de *franchising* seja uma aposta que rapidamente poderá trazer retorno ao potencial franchisado. Concluiu-se por fim que o mercado português está recetivo a este modelo de negócio, avaliando-se como interessante para os técnicos este modelo de negócio enquanto complemento às atividades de projetista. Há, no entanto, um relativo desconhecimento por parte do público em geral e dos técnicos sobre o que são estas empresas e quais os seus conceitos e objetivos.

**Palavras-chave:** *Franchising* de Serviços de Obras, Marketing de Serviços, Marketing na Arquitetura



## **Abstract**

The last few years has borne witness to the Portuguese housing market shifting from “the economic driving force” to that of a dying industry, where the economic crises has been felt the most. Despite this, a new “industry” has been gaining special importance: the construction services franchise. This way and in the Portuguese market context, it’s important to 1) understand how this new business model can be applied; 2) engage the interest of professionals like engineers and architects, as well as 3) analyze and assess its importance and impact. Bearing this in mind, a new analyses tool has been developed that aims to summarize the set of stakeholders, relationships and actions within the Portuguese business model. Based on the multiple case study methodology, three companies working in the Portuguese market have been selected. A comparison matrix was created based on the different proposals of construction services provision in which were detected several fields of analysis. This data was supplemented with two close end surveys to: 1) the general population that can benefit from the services of construction services franchising and 2) the companies targeting a more specific population looking at how a particular group, mainly consisting of professionals such as architects and engineers, interact with these companies. Master-franchisers structured interviews were also conducted which enabled us to achieve concrete answers to the research questions. Findings indicated that one of the companies was in best shape in terms of its marketing strategy outcomes, namely in its relationship behavior (application, engagement and relevance) among market stakeholders (architects and engineers, franchising network and customers). In contrast the other two companies showed difficulties in gaining market share and recognition, although one of them has clearly better conditions in accessing to the franchise network, which is a option that can quickly bring back benefits to the potential franchisee. It was finally concluded that the Portuguese market is receptive to this new business model; and it was rated as interesting this business model for architects and engineers as a complement of their activities as designer developers. We have also concluded that there was still a relative lack of knowledge by the public involved with this activity, such as architects and engineers.

## **Keywords:**

*Franchising of Construction Services, Services Marketing, Architectural Marketing*





## Índice

1.	Introdução .....	15
1.1.	Motivação .....	16
1.2.	Definição da Questão de Pesquisa .....	19
1.3.	Objetivos do Estudo.....	19
1.4.	Estrutura da Dissertação .....	20
2.	Revisão da Literatura.....	21
2.1.	Introdução .....	21
2.2.	Os serviços de arquitetura.....	21
2.3.	Serviços personalizados.....	26
2.4.	Serviços técnicos de elevado know-how e capital intelectual .....	27
2.5.	<i>Franchising</i> de serviços.....	29
2.5.1.	Vantagens e desvantagens.....	33
2.6.	Marketing na arquitetura (serviços de projetos) .....	36
2.7.	Conclusão.....	38
3.	Formulação do Problema .....	41
3.1.	Objetivos e Questões de Pesquisa .....	41
3.2.	Ferramenta de análise .....	43
4.	Metodologia .....	47
4.1.	Método dos casos.....	47
4.2.	Seleção de empresas .....	51
4.3.	Instrumentos e procedimentos de recolha de dados .....	52
4.3.1.	Questionários aos consumidores (Inquérito I) .....	56
4.3.2.	Questionários dirigidos aos técnicos (Inquérito II) .....	57
4.3.3.	Entrevistas dirigidas aos <i>master-franchisers</i> .....	57

5.	Análise dos resultados dos inquéritos e entrevistas.....	59
5.1.	Inquérito I .....	59
5.2.	Inquérito II .....	67
5.3.	Entrevistas .....	81
6.	Análise dos casos.....	91
6.1.	Análise do caso Empresa X .....	91
6.2.	Análise do caso Loja de Obras .....	92
6.3.	Análise do caso Clínica da Casa .....	93
6.4.	Análise dos resultados.....	94
6.5.	Cross-case .....	95
7.	Conclusões.....	97
7.1.	Síntese dos resultados .....	99
7.2.	Contribuições para a gestão .....	99
7.3.	Limitações e recomendações para investigações futuras.....	100
	Glossário.....	101
	Referência Bibliográficas .....	102
	Anexos .....	107
	Anexo I – Inquérito I (modelo).....	109
	Anexo II – Inquérito II (modelo) .....	115
	Anexo III – Entrevista (modelo) .....	121

## Índice de Abreviaturas e Siglas

ANET – Associação Nacional dos Engenheiros Técnicos

APEMIP – Associação Profissional de Empresas e Mediadores Imobiliários de Portugal

EUROSTAT – Agência Europeia de Estatística

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

IHRU – Instituto de Habitação e Reabilitação Urbana

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO – International Organization for Standardization

n.d. – Acrónimo de “não divulgado”

O.A. – Ordem dos Arquitetos

O.E. – Ordem dos Engenheiros

O.E.T. – Ordem dos Engenheiros Técnicos

OMOB – *One Men, One Business*, isto é, Um Homem, Um Negócio

PAECPE – Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação de Próprio Emprego

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

SOHO – *Small Office, Home Office*, isto é, Pequeno Escritório, Escritório Caseiro

SWOT – Acrónimo do inglês *Strenghts, Weakness, Opportunities and Threats*, uma matriz onde são analisadas as dimensões Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (também chamada de FOFA)

## Índice de Figuras

Figura 1 – <i>Franchising</i> "moderno" .....	30
Figura 2 – As 3 dimensões de um contrato de <i>Franchising</i> .....	36
Figura 3 – O triângulo do mercado para empresa fornecedora de serviços de engenharia, arquitetura e agronomia .....	39
Figura 4 – Esquema-resumo da revisão bibliográfica.....	44
Figura 5 – Network de relações entre aspetos positivos e negativos, no conjunto das respostas C4 e C5 do Inquérito II .....	76

## Índice de Tabelas

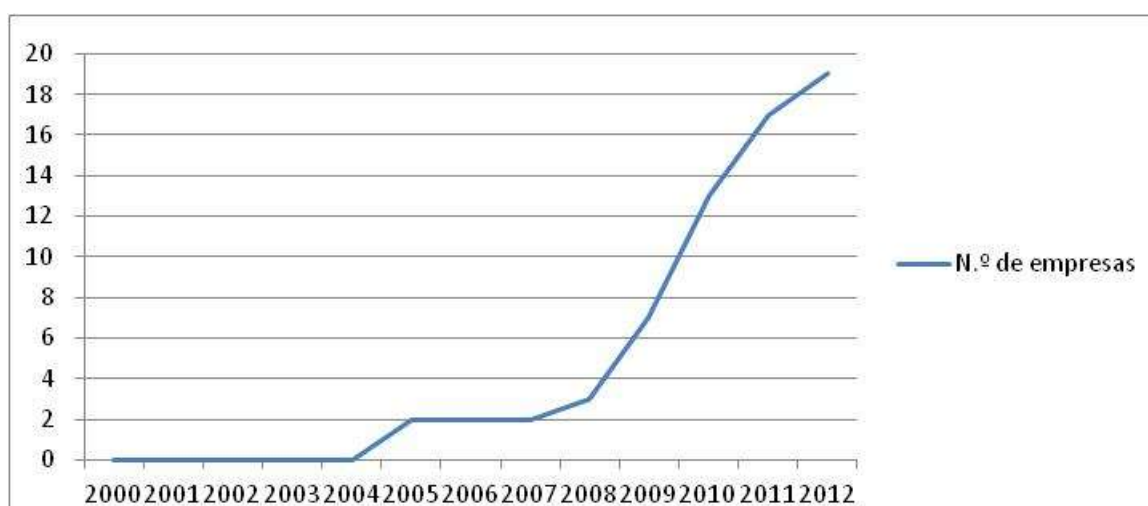
Tabela 1 – Proporção de edifícios construídos nos últimos 10, construídos há mais de 10 anos, idade média dos edifícios e total de edifícios existentes em Portugal nos Censos de 2001 e 2011 .....	18
Tabela 2 – Tabela das 5 dimensões estratégicas .....	40
Tabela 3 – Matriz de ações entre os stakeholders intervenientes no mercado de <i>franchisings</i> de serviços de obras .....	45
Tabela 4 – Tabela comparativa entre várias propostas de <i>franchisings</i> no mercado antes das entrevistas .....	48
Tabela 5 – Matriz de relacionamento questões de estudo – grupos de variáveis preliminares	50
Tabela 6 – Quadro das profissões dos respondentes ao Inquérito I .....	60
Tabela 7 – Empresas referidas em pergunta “cega” sobre reconhecimento no Inquérito I .....	62
Tabela 8 – Empresas referidas em pergunta aberta sobre reconhecimento no Inquérito I .....	63
Tabela 9 – Quadro das profissões respondentes ao Inquérito II .....	67
Tabela 10 – Tipo de ligação laboral dos respondentes ao Inquérito II .....	68
Tabela 11 – Empresas referidas em pergunta “cega” sobre reconhecimento no Inquérito II ..	69
Tabela 12 – Empresas referidas em pergunta aberta sobre reconhecimento no inquérito II ...	70
Tabela 13 – Palavras mais usadas nas respostas C4 e C5, no Inquérito II .....	75
Tabela 14 – Matriz de coocorrências de códigos positivos-negativos para as perguntas C4 e C5, no Inquérito II .....	75
Tabela 15 – Tabelas de códigos positivos e negativos com quantidade de citações, no conjunto das perguntas C4 e C5 do Inquérito II .....	76
Tabela 16 - Comparação de respostas do Grupo A, Dados para fins estatísticos .....	81
Tabela 17 - Comparação de respostas no Grupo B, Estrutura do <i>master-franchiser</i> .....	83
Tabela 18 - Comparação de respostas no Grupo C, Forma de acesso ao <i>franchising</i> pelos franchisados .....	84
Tabela 19 - Comparação de respostas do Grupo D, Componente dos meios financeiros envolvidos .....	85
Tabela 20 - Comparação de respostas no Grupo E, Vocação da empresa .....	86
Tabela 21 - Comparação de respostas no Grupo F, Tipo de apoio ao negócio .....	88
Tabela 22 - Comparação de respostas no Grupo G, Perspetivas de negócio futuras .....	88
Tabela 23 - Comparação de respostas no Grupo H, Autorizações .....	89



# 1. Introdução

Ao longo dos anos, o sector da construção em Portugal passou de “motor da economia” para um “sector moribundo”, onde a crise económica mais se tem feito sentir. Fruto de uma maior competição pelo remanescente do mercado da construção nos últimos anos, surgiu na década passada em Portugal um novo conceito, designado por *franchising* de serviços de obras, o qual se foca servir de mediador em obras de construção, recuperação, alteração, transformação ou manutenção do parque edificado. Pode-se então definir como um serviço prestado em dois sentidos: ao Cliente, que procura quem lhe faça obras, e aos Construtores e Projetistas, que procuram obras para serem feitas e projetadas. E pela componente de sabedoria teórica e prática que envolve esta mediação, poder-se-á afirmar que se adequa a técnicos como arquitetos, engenheiros ou pessoas que, tendo experiência em obra, não possuam qualificações académicas superiores.

**Gráfico 1 - Número de empresas de *franchising* de serviços de obras a operar em Portugal, desde 2000**

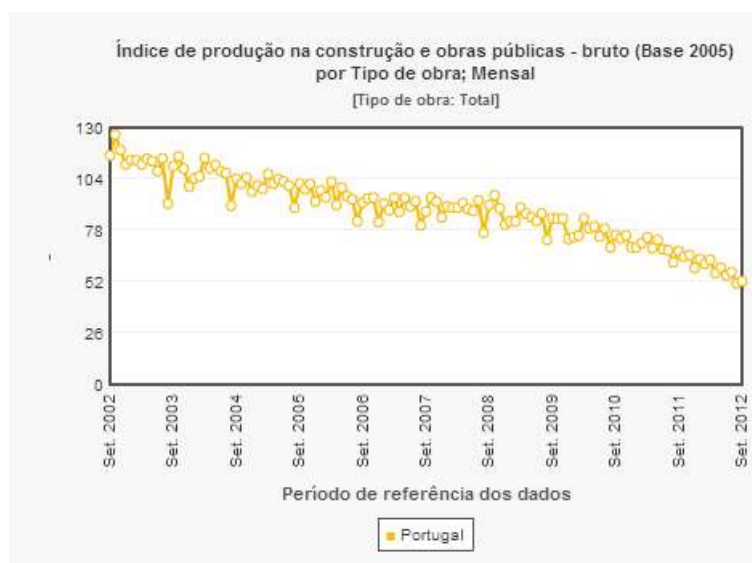


**Fonte: Elaboração própria**

Neste momento este é um conceito em franca expansão (ver Gráfico 1), sendo encarado como forma alternativa que muitos empreendedores encontraram para enfrentar a grave crise que enfrenta o sector da Construção em Portugal – o Índice de Produção na Construção e Obras Públicas, publicado mensalmente pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), está em queda acentuada há vários anos consecutivos, valendo hoje menos de metade do que valia em Setembro de 2002 (ver Gráfico 2).



**Gráfico 2 – Índice da produção na construção e obras públicas**



**Fonte: INE (2013b), Dados Estatísticos, Bases de Dados, Tema de Construção e Habitação**

Os *franchisings* são um sistema de desenvolvimento de negócios em parceria, através do qual uma empresa, com modelo de negócio já testado, concede a outra empresa/empresário o direito de utilizar a sua marca, explorar os seus produtos e serviços, bem como o respetivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira. (INE, 2013a)

Refira-se que neste documento será utilizada a palavra “*franchising*” na sua grafia.

Serviços de Obras consiste na mediação da realização de obras de manutenção, recuperação, reabilitação ou outras, através de estrutura própria ou subcontratada, assumindo uma empresa (franchisada) perante o Cliente a responsabilidade de gerir todo o processo que vai desde o projeto, a obra, a decoração, etc., até à entrega da obra. É um serviço personalizado onde o Cliente trata com apenas um interlocutor – o franchisado – todos os detalhes específicos de uma obra que pretende realizar no seu imóvel, servindo o franchisado de ponte entre o Cliente (que precisa de fazer obras) e os projetistas, empreiteiros, decoradores e outros *stakeholders* (que querem fazer as obras ao Cliente).

### **1.1. Motivação**

A apetência para esta investigação surgiu da necessidade do investigador de aprofundar o conhecimento sobre este modelo de negócio como forte hipótese de aposta pessoal para complemento à atividade base desenvolvida. Tendo procurado, após o ano de 2011, uma solução de *franchising* que

permitisse conciliar a arquitetura com outras atividades de áreas de negócio próximas, como as obras, deparando-se com algumas dificuldades:

- (i) Havia relativamente poucas soluções implementadas no mercado;
- (ii) Eram rígidas no que toca a permitir alterações e ajustamentos de conceito;
- (iii) Eram de conceção muito recente – a maioria nascidas esta década e todas com menos de 10 anos (ver Gráfico 1), numa fase ainda embrionária de implantação.

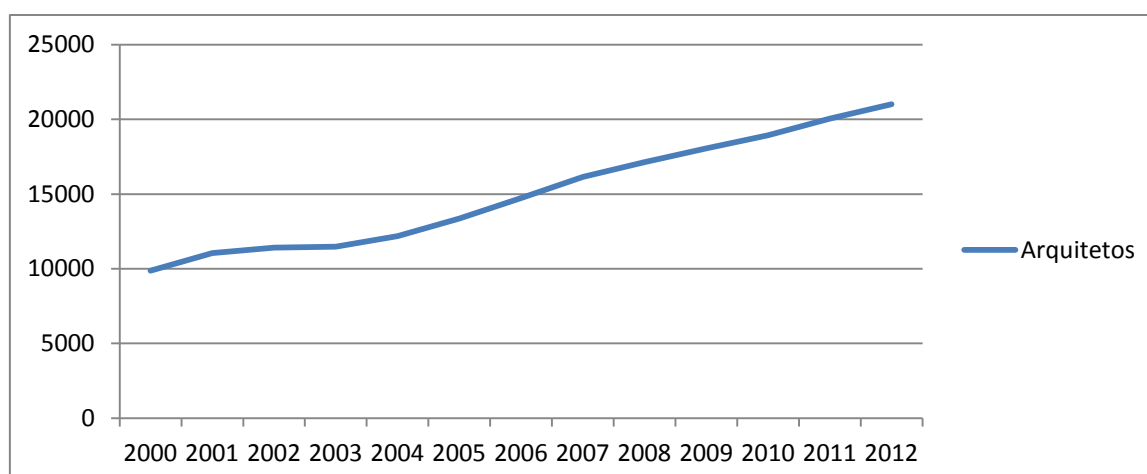
Este conceito de negócio poderá permitir suprir carências e aproveitar, simultaneamente, oportunidades de negócios que se afiguram num horizonte próximo (Machado, 2012).

Como referido no início desta secção, o sector da construção é um dos mais afetados com a crise económica que assola o país. Existem, no mercado português, enormes carências de mercado de trabalho para uma grande quantidade de técnicos altamente especializados:

- na área da arquitetura são 16.804 Arquitetos inscritos de acordo com a respetiva Ordem (O.A., 2013);
- na área da engenharia, só na especialização de Civil serão mais de 20.000 inscritos na Ordem dos Engenheiros, número que infelizmente a Ordem dos Engenheiros não confirmou oficialmente, apesar de solicitada;
- e na Ordem dos Engenheiros Técnicos são atualmente 13.327 (página da internet da O.E.T., 2013) inscritos na especialidade de Civil da recentemente criada Ordem, antiga ANET.

É ainda mais preocupante se verificarmos que por ano, têm-se licenciado em média 928 arquitetos entre os anos de 2001 e 2012, correspondentes a um crescimento de 6,5% anuais, segundo números recolhidos junto da O.A., como demonstrado no Gráfico 3. Assim, podemos inferir que existem, no ativo e em Portugal, mais de 50 mil técnicos de serviços de projetos. No caso dos arquitetos, durante este milénio, este valor mais do que duplicou. Em suma, coloca todos estes profissionais liberais como potenciais interessados em diversificar a sua oferta de serviços e posicionamento no mercado.

**Gráfico 3 – Evolução do número de inscritos na Ordem dos Arquitetos**



**Fonte: Elaboração própria a partir de dados cedidos pela O.A..**

O conceito de *franchising* de serviços de obras ganha particular atenção não só pelo número de técnicos existentes em Portugal mas porque existe uma enorme quantidade de edifícios em Portugal que estão no final do seu ciclo de vida (aproximadamente 50 anos de idade) devido ao explosivo crescimento urbano que no final dos anos 60 do século passado se iniciou. Este facto apontará para a necessidade de serem reabilitados a curto prazo. Segundo os Censos 2001 do INE, 37,4% dos edifícios existentes já necessitavam de reparação e a idade média dos edifícios em 2011 era de 37,92 anos. Estima-se que mais de 3 milhões dos edifícios construídos tinham mais de 10 anos em 2011 e que cerca de 2,4 milhões de edifícios tinham sido construídos há mais de 20 anos em 2011 (ver Tabela 1).

**Tabela 1 – Proporção de edifícios construídos nos últimos 10, construídos há mais de 10 anos, idade média dos edifícios e total de edifícios existentes em Portugal nos Censos de 2001 e 2011**

Censos	Proporção de edifícios construídos nos últimos 10 anos		Proporção de edifícios construídos há mais de 10 anos		Proporção de edifícios muito degradados	Idade média dos edifícios	Total de edifícios existentes
	%	N.º	%	N.º			
2011	14,39%	510.038	85,61%	3.034.351	não existem dados	37,92	3.544.389
2001	19,20%	606.728	80,80%	2.553.315	2,90%	33,92	3.160.043

**Fonte: INE (2013b), Dados Estatísticos, Bases de Dados, Tema de Construção e Habitação**

A recente “Lei do Arrendamento” (que entrou em vigor a 12 de Novembro de 2012) visa dinamizar este mercado em contraposição à compra de imóveis, criando assim novas oportunidades de negócio. Com a crise financeira de liquidez nos bancos que diminuiu as vendas e tem aumentado o número de arrendamentos (segundo Beatriz Rubio, CEO da Re/Max Portugal e Guilherme de Jesus, Diretor-geral da SOP, responsáveis da área do Imobiliário, no segundo trimestre de 2012 os

arrendamentos cresceram na ordem dos 40%) será necessário um aumento da reabilitação urbana entre imóveis que estão devolutos (Pedro, 2012).

Também a nova prioridade da União Europeia na “Reabilitação Urbana” (Machado, 2012) que poderá alocar uma boa dose do QREN em medidas de investimento público nesta área, já que pelo menos 5% dos recursos do FEDER serão concedidos a cada Estado Membro para ações de desenvolvimento urbano (Soares, 2012), deverá fazer aumentar no período do novo QREN de 2014 a 2020 a incidência de obras de reabilitação urbana.

## **1.2. Definição da Questão de Pesquisa**

Esta dissertação parte da seguinte questão de pesquisa:

- **Qual a aplicabilidade das empresas de *franchising* de serviço de obras ao mercado português?**

Para além desta questão e tendo em conta a informação secundária fornecida numa fase de preliminar pelas empresas de *franchising* de serviços de obras, relacionando-a com os técnicos de projetos (arquitetos e engenheiros), foram ainda formuladas as seguintes duas questões, indissociáveis da primeira, e que ajudam a enquadrar os objetivos traçados para este estudo:

- **Qual o interesse, para técnicos como arquitetos ou engenheiros, deste modelo de negócio?**
- **Qual a notoriedade deste modelo de negócio no mercado português?**

## **1.3. Objetivos do Estudo**

Para a responder às questões colocadas anteriormente, dividimos o estudo nos seguintes objetivos:

- Perceber a adesão do mercado a este modelo de negócio;
- Perceber as dificuldades em implementar o negócio por parte de empresas ou empreendedores enquanto franchisados;
- Perceber os pontos fortes e fracos deste modelo de negócio para os franchisados;

- Perceber as oportunidades e ameaças deste modelo de negócio para os franchisados;
- Perceber as semelhanças e diferenças entre as várias empresas existentes no mercado;
- Perceber se o mercado reconhece este modelo de negócio como solução para determinados problemas;
- Perceber como é a estrutura de negócio dos *franchisings* de serviços de obras no nosso mercado;
- Perceber se os *master-franchisers* têm vindo a ajustar o conceito às dificuldades que se sentem no setor da construção e obras;
- Perceber se os conceitos de *franchising* de serviços de obras são ajustáveis a enquadrarem os serviços de projetos que arquitetos e engenheiros fornecem, caso estes sejam franchisados;
- Perceber se o *master-franchiser* tem uma estrutura de apoio que suporte o negócio do franchisado.

#### **1.4. Estrutura da Dissertação**

A restante dissertação está estruturada da seguinte forma: no segundo capítulo, é feita uma revisão da literatura no âmbito dos serviços de arquitetura, incluindo aqui serviços especializados e serviços de elevado *know-how* e capital intelectual. Introduziu-se o conceito de *franchising* de serviços, incluindo aqui as suas vantagens e desvantagens enquanto *master-franchiser* e franchisado e, por fim, o marketing na arquitetura. No terceiro capítulo, é apresentado o problema que está na origem deste estudo. No quarto capítulo, é apresentada a metodologia para este estudo exploratório. No quinto capítulo, são apresentadas as análises aos resultados e no sexto capítulo, a discussão dos resultados. No sétimo capítulo são apresentadas as conclusões do estudo e trabalho futuro.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Introdução**

Em função da leitura e recomendações de Eco (2011), foi preparado um modelo conceitual para revisão da literatura. Assim, foi posto em prática um sistema de catalogação das obras lidas divididas entre “ficha de leitura” e “ficha bibliográfica”. Na “ficha de leitura” (executado em ficheiros em formato Word) colocam-se anotações, transcrições e ideias de cada uma das publicações estudada. Na “ficha bibliográfica” listam-se todas as publicações estudadas e cuja referência seja dada até dentro de outras obras (executado num ficheiro em formato Excel) onde constam vários campos (palavras-chave, editora, ano, tipo de documento, temática do documento, etc.) que permitam guiar a revisão da literatura, por forma a construir a bibliografia final.

A revisão da literatura foi efetuada usando três palavras-chave de base: Marketing de Serviços, *Franchising* de Serviços e Marketing na Arquitetura (ou serviços de projetos). As palavras-chave foram definidas a partir da consulta “ficha bibliográfica” das obras selecionadas e consultadas como sendo as mais citadas.

### **2.2. Os serviços de arquitetura**

O conceito de Serviço tem evoluído ao longo das últimas duas décadas. Do ponto de vista de pura intangibilidade de algo que pode ser vendido, que Gummesson (1987) citou a partir de um anónimo, à adição da intangibilidade dos serviços, da perecibilidade dos serviços e do cliente como coprodutor do serviço, colocando ainda a questão da satisfação deste, houve um longo caminho que foi percorrido ainda por vários autores como Kasper (1999), Grönroos (1995), Kotler & Armstrong (1999) ou Lovelock (1991).

No entanto, para abordar os serviços e relacioná-los com o marketing, não o podemos fazer sem referirmos que McCarthy (1960) estabeleceu o conceito dos 4 P's da abordagem do conceito do marketing-mix, ou seja, reduziu um conceito inicial que Neil Borden havia criado em 1953 de mistura de doze fatores de forma útil para obter uma resposta válida do mercado a apenas quatro fatores que, conjugados, eram, afinal, um sistema universal do processo de marketing e que só recentemente tem sofrido alterações com introdução de alguns novos elementos. Assim, aos quatro fatores de McCarthy

**(product, price, place e promotion)**<sup>1</sup>, ensinados e divulgados amplamente desde então (McCarthy & Perrault, 2002), alguns autores têm procurado outros P's complementares. Destacando-se, entre muitos, 3 novos P's, associados aos serviços: as Pessoas (do inglês **People**), o Processo (do inglês **Process**) e a Envoltente Física (do inglês **Physical Environment**), importantes para se poder abordar de forma mais completa o marketing de serviços. Gummesson (1987) afirma que o marketing da nova era é altamente relacional – e daí o surgimento dos P's:

- **People** (Pessoas) pois o serviço é executado por pessoas (prestadores de serviços) e para pessoas (clientes) e todos estes *stakeholders* são muito importantes no processo do *marketing-mix*;
- **Physical Environment** (envoltente física) onde muito do que é a envoltente física relacionada com a execução do serviço é essencial para a percepção do serviço, desde o ambiente do escritório até aos materiais usados para executar o serviço, são essenciais nessa estratégia processual;
- E a própria questão do **Process** (Processo) foi essencialmente abordada por Grönroos (2006), que desde há vários anos tem nessa uma temática recorrente nele, bem como por Gummesson (1987), que resumidamente poderemos definir como os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades pelos quais um serviço é produzido e consumido.

Contudo, a literatura indica-nos que existem mais definições para “Serviços”. Kotler & Armstrong (2008) definiram-me como: “uma ação ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na posse de nenhum bem. A sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico”.

O relacionamento entre Serviços e *Franchising*, é introduzido por Lovelock (1991), onde o autor faz uma excelente ligação entre estes temas desenvolvendo vários aspetos que são pertinentes ainda nos dias de hoje, tais como a antevisão do *Franchising* como método muito popular de expansão de empresas de serviços que vão substituindo ou absorvendo um vasto número de negócios de serviços dispersos dos mais variados sectores. Alguns dos fatores de sucesso atribuídos por Lovelock (1991) são a massificação da publicidade, a standardização das operações de serviço, programas de treino formatados, a constante procura de novos produtos, a ênfase da melhoria da eficiência ou a dualidade entre marketing e franchisados, respetivamente. Para explicar como os serviços podem ser

---

<sup>1</sup> Que se podem traduzir como Produto, Preço, Praça (que designa local) e Promoção

classificados, Lovelock (1991) recorreu a várias *frameworks* que desenvolveu e que melhor lhe permitem responder a perguntas-chave, destacando-se para a temática deste estudo exploratório as seguintes três:

1. Qual é a natureza do “ato” de serviço?
2. Há espaço para a customização do serviço e julgamento consumidor-prestador do serviço?
3. Quais são as características do “produto” de serviço?

Para a questão apresentada no ponto 1., Lovelock (1991) questiona-se sobre a quem ou a o quê é o ato do serviço dirigido e qual o seu grau de intangibilidade, resultando num esquema classificativo de quatro categorias, envolvendo: (1) ações tangíveis sobre as pessoas; (2) ações tangíveis sobre bens ou outras possessões materiais; (3) ações intangíveis dirigidas às mentes das pessoas; (4) e que são aquelas que nos interessam, ações intangíveis dirigidas a ativos intangíveis, que o autor exemplifica com serviços como os bancários, os legais, os contabilísticos ou os seguros – podendo daqui inferir-se que também os serviços de arquitetura e engenharia estão neste grupo de serviços intangíveis dirigidos a ativos intangíveis. A importância desta classificação, segundo Lovelock (1991), prende-se com o facto de se perceber se o consumidor final precisa de estar física ou mentalmente presente ou se apenas em momentos cruciais de decisão da realização do serviço a sua presença é necessária, podendo ser fisicamente ou apenas através de meios de comunicação à distância – esse pode ser um dos benefícios centrais do serviço prestado.

Para a questão apresentada no ponto 2., Lovelock (1991) questiona-se da relação entre os serviços serem feitos à medida dos clientes e a importância do julgamento do consumidor em relação ao prestador de serviços em função do contacto mantido com este. Também aqui resulta no esquema classificativo com quatro categorias, apresentado em 1., envolvendo maior ou menor personalização do serviço, por um lado, e maior ou menor extensão das características do serviço que podem ser personalizáveis, sendo que nos interessa para este caso a conclusão do autor sobre a classe de serviços que não só envolve um alto grau de personalização mas que também requer um contacto com o consumidor que o faça exercer as características personalizáveis e condicionantes da forma como o serviço é executado e entregue ao cliente.

Por último, e para a questão apresentada no ponto 3., questiona-se o autor sobre quais os atributos do produto de serviço, pois se o serviço é marcado pela sua intangibilidade, muitas das características destes é que são altamente tangíveis, incluindo construir interiores e exteriores.



Conclui ainda Lovelock (1991) que outras análises podem ser feitas criando matrizes novas que se ajustem a problemas específicos, alternando os pares de variáveis.

Pode-se assumir que Lovelock (1991) define o serviço como essencialmente intangível, personalizável, prestado ao consumidor-cliente sem a necessidade absoluta deste estar presente. Mas pode conter partes de tangibilidade na sua execução e que, para ser personalizado, necessite até da presença do consumidor-cliente, física ou mentalmente, para ser concluído – uma clara evolução e diferenciação do conceito de Kotler & Armstrong (2008).

A ligação entre os temas da arquitetura, competitividade e marketing é abordada por Segnini Jr. (2002), citando o arquiteto Sérgio Teperman que, em meados dos anos noventa no Brasil, não era considerado correto um profissional liberal publicitar-se, sendo contra os códigos de ética, mas que o “mundo mudou e a competição tornou-se mais agressiva. Todos passaram a falar em marketing de serviços”. Segnini Jr. (2002) citando outro arquiteto, José Wolf, dizia que “oficialmente, não se trata de marketing, mas tecnicamente, sim, a semelhança do que ocorre com uma agência de publicidade (...)”. Ou seja, o conceito nessa época ainda tem mais a ver com comunicação e publicidade do que com a execução e prossecução de um plano de marketing como o entendemos hoje.

Mais recentemente, Padilha (2006) faz a ligação entre o marketing de serviços, especialmente focando na Engenharia, na Arquitetura e na Agronomia, procurando enquadrar o tema específico do fornecimento de serviços de engenharia e arquitetura no mais amplo tema do marketing de serviços, partindo da base do mercado brasileiro. Desde logo, demarcando o que é e o que não é marketing, enfatizando nesta última parte que mentir sobre um produto, omitir informações relevantes ou enganar o cliente não é, de todo, marketing. Marketing é a exploração criativa dos argumentos, é evidenciar características, vantagens e benefícios dos produtos a promover. Diferenciado o que é e o que não é Marketing, o autor parte então para a diferenciação entre o marketing de um produto e o marketing de um serviço, em especial os de arquitetura e engenharia, por mais que os seus conceitos gerais sejam aplicados indistintamente. E Padilha (2006) começa por listar as características inerentes a um serviço de arquitetura ou engenharia:

- Intangibilidade;
- Inseparabilidade;
- Variabilidade;
- Treino do pessoal;
- Incapacidade de ser armazenado (ou perecibilidade);
- Incapacidade de ser protegido;

- Diferenciação dos preços;
- Consumo restrito;
- Alto componente intelectual agregado;
- Produto intermediário;
- Não gera a satisfação dos clientes.

O que Padilha (2006) conclui destas características é que a prestação de serviços de arquitetura ou engenharia é uma atividade muito sofisticada, com muitos detalhes a que é necessário estar atento e que obriga a recolher e passar muitas informações num projeto, para que o serviço seja bem executado.

Padilha (2006) refere ainda que há três elementos fundamentais para o sucesso de empresas de serviços de engenharia ou arquitetura: (1) qualidade do serviço prestado; (2) produtividade; e (3) marketing. Contudo, defende que apenas na qualidade do serviço prestado os profissionais do setor mantêm uma boa “*performance*”, garantido quer pela qualidade das Escolas que são capazes de transmitir os conhecimentos adequados para as necessidades do mercado, quer pela qualidade do próprio prestador de serviço, que de uma maneira geral sabe fazer o seu trabalho e aprende rapidamente de forma a suprir o que não sabe. Mas no que toca às outras duas condições, é comum o prestador de serviço não está preparado nem vocacionado para lhes dar resposta, não adiantando ao engenheiro / arquiteto pensar em “entrar na era do marketing” sem antes resolver o problema da falta de conceitos de produção, eficácia de execução e controlo de custos de produção.

Correia & Brito (2007) dizem-nos que são tradicionalmente atribuídas a Zeithmal *et al.*, no ano de 1985, estas quatro características (intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade) e que, desde então têm sido explanadas por vários autores. McCarthy & Perrault (2002) fazem-no nas suas vertentes essenciais, que Padilha (2006) já listava, em particular a tangibilidade, que é algo “o cliente não mantém, antes experiência, usa ou consome” e que isso dificulta a avaliação do serviço pois nunca se sabe exatamente o que se obtém até se comprar o serviço, mas chama a atenção para o fato de muitos serviços não o serem “puros”, pois muitas vezes têm uma determinada componente de produto – este é o caso dos serviços de projetos: sendo um serviço especializado que requer alta capacidade intelectual de execução, resulta em algo físico que é um projeto de arquitetura e/ou engenharia num caderno ou em folhas, numa maquete, mas também num CD ou numa *pen*, se bem que hoje a tendência é também para a desmaterialização (McCarthy & Perrault, 2002) dos projetos com o envio de ficheiros por correio eletrónico e partilha de informação na “nuvem”, aumentando a intangibilidade dos projetos enquanto serviço.

Também aborda a inversão do ciclo de produção-venda nos serviços em relação aos produtos, pois por norma “os serviços são vendidos antes de serem produzidos” enquanto os produtos são produzidos, armazenados e depois vendidos (McCarthy & Perrault, 2002).

Por fim explica a perecibilidade dos serviços, que não podendo ser armazenados – no caso da arquitetura e engenharia ainda mais, cada projeto é uma encomenda específica de um cliente com as suas necessidades e particularidades e não é repetível (em condições normais) – o que torna complicado atender a relação procura/oferta, para mais porque os serviços muitas vezes têm de ser produzidos na presença do consumidor final, obrigando por isso que os prestadores de serviços dupliquem a cadeia de produção do serviço (quer em termos de pessoal, quer de locais de presença) e dessa forma estar mais próximo do cliente/consumidor do serviço (McCarthy & Perrault, 2002) – é o princípio básico das redes de *franchising* de serviços de obras, que não podendo transferir os seus serviços para zonas distantes, procuram através da venda do conceito, marca e *know-how* de uma forma expedita e económica alargar a sua base geográfica de oferta.

Fernandes (2006), analisando o subsector de edifícios do sector da construção civil, afirma a presença dos serviços em muitas atividades, destacando as “pesquisas e desenvolvimento de ideias de projetos (serviços de arquitetura e engenharia)” como “parte de um pacote total que inclui o produto físico: a habitação” e que são oferecidos ou proporcionados para criar e manter uma vantagem sustentável sobre a concorrência.

### **2.3. Serviços personalizados**

Como referido anteriormente, Lovelock (1991) entende que os serviços podem ser personalizados ao gosto de cada cliente-consumidor, sendo que isso implica um contacto com este, que pode não ser físico mas meramente mental, enquanto definidor das características personalizáveis do serviço que o prestador precisa ver definidas para poder concluir o serviço.

Segnini Jr. (2002) confirma que o cliente é fundamental no ato de criação arquitetónica personalizada, citando excertos de vários arquitetos numa análise a entrevistas destes a revistas de arquitetura entre os anos de 1985 e 2000:

- Dana Cuff: na “criação de qualquer trabalho arquitetónico, não existem atores mais importantes que o arquiteto e o cliente”;
- Carlos Fayet: “...cliente do arquiteto tem o direito de receber do arquiteto uma obra que lhe seja adequada. Adequada do ponto de vista do atendimento do seu programa

de necessidades, adequada do ponto de vista da observância de suas possibilidades financeiras, adequada do ponto de vista da sua manutenção e durabilidade, adequada do ponto de vista da sua contribuição cultural”;

- Zanine Caldas: cada obra tem “um projeto específico, que corresponde aos desejos dos clientes...”;
- Álvaro Siza Vieira: “Quando me refiro a cliente, penso naquele que participa, exige e emite suas opiniões”.

Estes excertos, entre outros, permitem confirmar a especificidade que Lovelock (1991) afirmava no que toca a serviços de arquitetura e engenharia.

Entretanto, Fernandes (2006) entende que a personalização do produto habitacional, num mercado cada vez mais individualizado, enquadra-se numa estratégia de marketing no sentido de incentivar o cliente em fase de projeto para ter oportunidade de o alterar (quer em termos de materiais, quer em tipos de acabamentos) diferenciando-o assim dos restantes – comprovando também assim que os serviços de arquitetura e engenharia não só são personalizáveis como são um instrumento de marketing poderoso que poderá levar ao aumento de receitas do promotor imobiliário – o que vem de encontro à ideia que defendemos da grande especialização que os serviços de arquitetura e engenharia personificam.

Por fim, Santos (2013), enquanto administrador de um grupo de *franchisings* a operar em Portugal, descreve a função da sua marca de *franchising* vocacionada para o serviço a particulares no segmento das obras como algo de muito especializado, pois “o mediador tem como objetivo garantir o melhor orçamento para a obra do cliente e acompanhar a mesma, garantindo o prazo e a qualidade de execução”. Verifica-se assim que estas atividades só estão ao alcance de prestadores de serviço altamente especializados, onde primeiro negociam o melhor orçamento, depois acompanham a obra e por fim garantem não só o prazo da obra. Verifica-se assim que o sucesso destas atividades só se consegue se houver uma especialização do tal mediador.

## **2.4. Serviços técnicos de elevado know-how e capital intelectual**

Existem várias definições para serviços técnicos de elevado *know-how* e capital intelectual. Em especial, verificamos que Lovelock (1991) reconhece que certos serviços exigem alto nível de conhecimentos, a que chama indústrias de “*white-collar “knowledge”*”, pois requerem alto nível de aprendizagem e prática de forma a desenvolver as competências necessárias para executarem os serviços contratados.

Entre outros, destaca os serviços de arquitetura, enquadrando-os ainda dentro daqueles em que são os prestadores de serviços é que dão conselhos aos clientes-consumidores, numa inversão do lócus de controlo, que pode ser considerada desconcertante por parte de alguns clientes.

Segnini Jr. (2002) citando o arquiteto José Wolf, estabelece que, entre outros aspetos, “qualquer experiência ou tema novo impõe um tipo de reflexão, em termos de *know-how*” o que pressupõe que o arquiteto deve ser detentor de um elevado *know-how* necessário à reflexão intelectual sobre o tema perante o qual é colocado na obra a desenvolver.

Há ainda quem quantifique a mão-de-obra qualificada usada nos serviços de engenharia. Cruz (2003) atribui um enfoque muito maior na componente de recursos humanos à componente da intangibilidade dos serviços prestados porque “mais de 80% dos recursos envolvidos” são de mão-de-obra qualificada. Ao contrário da atividade produtiva e da eficiência do processo de produção, no serviço a relevância coloca-se ao nível do conhecimento, sendo o controlo, no sentido da medição, do conhecimento muito mais subjetivo dada a intangibilidade do serviço em relação aos produtos. Muitas vezes é a empresa consultora quem define os requisitos para o Cliente, pois este só quando é um Cliente público é que costuma, ao nível dos serviços de engenharia, ter o necessário *know-how* para avaliar o projeto.

Corian (2004) compara a profissão de arquiteto primeiro com a de médico, depois com a de advogado, economista ou engenheiro para concluir que enquanto estes se especializam em determinadas áreas das suas profissões, ao ponto dos advogados serem de penal, cível, comercial, etc, os economistas derivarem entre as finanças, a contabilidade ou assuntos fiscais, e os engenheiros serem de colégios diferentes como o civil, o eletrotécnico, o geológico, etc., os arquitetos são profissionais da construção que podem fazer de tudo pela formação que têm mas acima de tudo pela atitude que demonstram perante a profissão – pelo que o serviço diferenciado que a especialização que um arquiteto possa adquirir é uma vantagem e traz benefícios para os potenciais clientes. Conclui-se de Corian (2004) que o arquiteto, apesar da formação elevada que detém, é ainda generalista demais e deve especializar-se mais em atividades que chama de periféricas: design, decoração, desenho interior, direção de obra, etc.

Padilha (2006) entende que os serviços de arquitetura e engenharia são, em última instância, informação, que depende de treino intelectual obtido através de muitos anos de estudos profundos, para se conseguir tal especialização. No entanto realça que estes não são serviços finais, pois o objetivo final de um projeto de especialidades não é pendurar numa parede mas antes incorporar num processo mais vasto que é o da construção para obtenção de uma obra final pronta. Padilha (2006)

encontra na qualidade das Escolas de Engenharia do Brasil, capazes de formar profissionais com uma qualificação técnica e intelectual superior, um fator preponderante para o sucesso do setor - e no caso de Portugal, poderemos incluir sem problemas as de Arquitetura, premiadas internacionalmente nos seus formandos em múltiplas ocasiões. Por oposição a esta qualidade técnica, encontra o autor falta de produtividade e, por esse motivo, uma razão válida para o não funcionamento do marketing.

## **2.5. *Franchising de serviços***

O *Franchising* em Portugal surge em 1987 a partir de empresas estrangeiras, mas só por volta de 1994 começaram a aparecer empresas portuguesas a operar neste setor do mercado, os serviços, que graças ao crescimento do consumo e melhoria das condições económicas ocorridas no país, permitiram que o mercado de *franchising* crescesse rapidamente e se consolidasse enquanto se dispersava em mais subsectores: moda, alimentação, serviços, etc. (Peixoto, 2010).

Hoje poderemos afirmar que não há quase sector nenhum onde não existam propostas, em maior ou menor número, para *franchising*, incluindo os serviços de maior intangibilidade e especialização, bastando para tal analisar uma das revistas temáticas de publicação regular em Portugal, quer fisicamente, a “*Negócios & Franchising*”, quer digitalmente, a revista “*Franchising.pt*” e até por alguns dos diversos portais portugueses de internet dedicados a este tema: Franchising<sup>2</sup>, ptFranchising<sup>3</sup>, infoFranchising<sup>4</sup>, goFranchising<sup>5</sup> ou bestFranchising<sup>6</sup>.

Para além disso, realizam-se em Portugal feiras setoriais anuais dedicadas a este tema, como a *ExpoFranchise* (Lisboa/Estoril), *Expo Franchise Show* (Porto), a *Expo InterFranchising* (Pombal) ou o *Franchise Roadshow* que visita em itinerância várias cidades (este ano de 2013: Aveiro, Portimão, Guimarães, Funchal, Porto e Leiria), o que comprova a apetência do público em geral para este setor de atividade económico específico como alternativa à crise que não só o país, mas a Europa, atravessam.

---

<sup>2</sup> [www.franchising.pt](http://www.franchising.pt)

<sup>3</sup> [www.ptfranchising.com](http://www.ptfranchising.com)

<sup>4</sup> [www.infofranchising.pt](http://www.infofranchising.pt)

<sup>5</sup> [www.gofranchising.pt](http://www.gofranchising.pt)

<sup>6</sup> [www.bestfranchising.pt](http://www.bestfranchising.pt)

Segundo Ribeiro (2001), a existência do *franchising* de serviços verifica-se quando o franchisado “presta um serviço sob a insígnia, nome comercial e marca” do franchisador, o que é o caso das empresas que serão analisadas neste estudo. Simultaneamente o franchisador oferece aos seus franchisados “uma fórmula de prestação de serviços acompanhada por um método específico com provas dadas da sua eficácia ao nível da exploração e da rentabilidade do serviço oferecido aos consumidores”, como complementa Simões (1991).

Porto (2012) explicou num *workshop* sobre o *franchising* enquanto instrumento para empreender e internacionalizar, que o *franchising* a que chamou de “moderno” funciona numa bivalência de vantagens e desvantagens entre franchisador e franchisado, legisladas em contrato entre as partes e que genericamente se podem resumir na Figura 1:

**Figura 1 – *Franchising* “moderno”**



**Fonte: adaptado de Porto (2012)**

O *franchising* de serviços, que inicialmente se centrava no canal Horeca, viu entretanto expandir-se fortemente com o crescimento do setor terciário, sendo considerado por Peixoto (2010) como “o *franchising* do futuro porque necessita de um investimento reduzido para iniciar a atividade”. Uma das vantagens do *franchising* de serviços é o efeito de escala que se consegue ao nível do reconhecimento da marca, que com a multiplicação dos pontos de localização se torna cada vez mais

conhecida – e também porque uma das principais apostas dos *franchisers* é na publicidade nos *mass media* (televisões, rádios, revistas, jornais) mais importantes, regionais e nacionais. Peixoto (2010) conclui que a marca é “um elemento agregador e é uma ferramenta que, quando bem utilizada, pode ditar o sucesso de um negócio” e que, por isso mesmo, “é um dos elementos de comunicação utilizados pelas organizações” para o “bom funcionamento de uma rede de *franchising*”.

Segundo capas da revista “*Franchising Diretório de Oportunidades*” que Santos (2012) apresentou em *Workshop*, em 2002 existiam 330 marcas de *franchising* a operar em Portugal, sendo que dez anos depois (2012) existiam já 578 marcas de *franchising*, e representando estas, em Setembro de 2012, um total de 3,1% do PIB nacional (5297 milhões de Euros), 1,5% do emprego em Portugal (com 70.151 trabalhadores) e um total de 11.760 unidades franchisadas em funcionamento. O empreendedorismo português nota-se ainda no facto de em 2012, ainda de acordo com Santos (2012), 61% do total das marcas de *franchising* a operar em Portugal serem nacionais contra apenas as 37,2% que operavam em 2001, tendo o crescimento médio das marcas nacionais nesse período de tempo sido de 9,32%/ano (Correia, 2011; Santos, 2012).

Atentos à atual conjuntura, e como resposta à crise económica e financeira que se vive em Portugal e na Europa, pelo menos desde 2009, os franchisadores procuraram responder a uma possível diminuição do negócio gerado através da criação de modelos “*low-cost*” ou “mini”, o que Santos (2010b) apelida de “modelo “*one man, one business*” [OMOB], onde o franchisado trabalha a partir de casa, com custos fixos quase inexistentes, sendo que os proveitos obtidos são lucros do próprio, quase na totalidade” e que, diminuindo o investimento necessário, permitiam também responder à criação de autoemprego e até obter apoios financeiros em algumas situações, intensificando por isso a sua atividade nas micro e pequenas empresas, muitas delas de cariz familiar, como principais franchisados de serviços. Segundo Correia (2011), era possível aceder a financiamentos como o PAECPE aproveitando medidas de criação do próprio emprego para beneficiários de prestações de desemprego através das antecipação das prestações a receber do subsidio de desemprego ou recorrendo ao Microcrédito que várias instituições bancárias criaram para apoiar “*peessoas* que não têm acesso ao crédito bancário, mas querem desenvolver uma atividade económica por conta própria e, para isso, reúnem condições e capacidades pessoais”. Isto só foi possível graças à adaptação que os franchisadores fizeram dos seus esquemas de *franchising* para modelos de baixo custo destinados a uma pessoa ou pequenas sociedades de cariz familiar, que possam trabalhar a partir de casa – oposto ao *franchising* tradicional, que impunha taxas de entrada bastante altas e que implicavam uma estrutura mais pesada com loja e funcionários. Santos (2010a)



explica que o conceito de OMOB ou ainda o “*small office home office*” [SOHO] são tendências do novo marketing, que apelida de “Versão 2.0”. Estas tendências estão a conquistar esta nova era, em conjunto com outros dados como o do “novo modelo financeiro e operacional” das redes de *franchising*, que “tende a ter menos investimento inicial de direitos de entrada e maior partilha entre franchisado e *master* da margem dos serviços, com centralização da operação no franchisador”, das “novas formas de promoção e captação de franchisados” que agora dependem muito mais da procura das redes sociais, pois os empreendedores fazem busca de “oportunidades em diretórios de internet, discutem as marcas em blogs, tornam-se “fãs” das marcas nas redes sociais de internet (*Facebook*, *LinkedIn*, etc.) e procuram a notoriedade da marca através da pesquisa no *Google* ou visionando vídeos e apresentações no *YouTube*, utilizando o portátil ou o seu *iPhone*” em contraste com o tempo em que os “interessados no *franchising* compravam revistas de *franchising*, visitavam feiras e centros comerciais para contactar as marcas” (Santos, 2010a). Tudo isto fez com que o *franchising* de serviços entrasse na “era da tecnologia e da internet, aliado à realidade económica atual” (Santos, 2010a). Também Baptista (2012) defende a aposta em novos modelos como o OMOB ou SOHO em artigo em publicação especializada, onde refere a aposta da rede de *franchising* Melom que “quer encontrar 100 comerciais *freelancer* até ao final do ano”, uma modalidade algo diferente das anteriores, pois aqui são pessoas sem ligação contratual ao franchisador que funcionam como agentes comerciais, aproveitando as sinergias dos seus conhecimentos para comissionar obras que consigam para a rede, sendo estas depois entregues aos franchisados da respetiva área geográfica – novas formas de potenciar o negócio surgidas do período de crise que o setor atravessa.

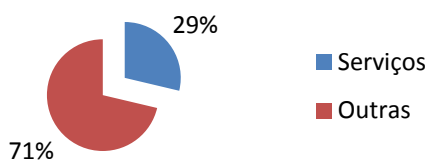
Estudos recentes no Brasil acabam por indicar que as micro e pequenas empresas têm uma “alta taxa de mortalidade, ocasionadas por fatores externos e internos” mas que “nesse contexto, o *franchising* é uma alternativa que visa melhorar as hipóteses de sobrevivência desses negócios por meio da oferta de um negócio formatado e pré testado” (Machado e Espinha, 2010), oferecendo assim mais garantias de suporte e apoio aos empreendedores que se lançam no mercado do que ao fazerem-no a solo.

Ferreira, Reis e Serra (2009) explicam, referindo-se aos empreendedores individuais e pequenas empresas, que “necessitam de pensar o *marketing* logo desde o projeto inicial de empreendimento e durante o planeamento do seu negócio” mas que muitos “continuam a ver o *marketing* como algo acessório à atividade principal” e “como algo que apenas as grandes empresas fazem e podem fazer”, sendo que a “importância do marketing para os empreendedores (...) é central para o sucesso de qualquer empresa, seja esta pequena ou grande, jovem ou mais estabelecida,

industrial ou de serviços, independentemente do seu objetivo e da sua localização”. Apesar dos autores não se referirem explicitamente ao *franchising*, é perceptível que boa parte destes empreendedores e pequenas empresas a que se referem são potenciais franchisados – e estes contam, por isso, como vantagem, com todo o trabalho de marketing que o franchisador produz na sua marca para conseguirem “melhorar as hipóteses de sobrevivência” de que Machado e Espinha (2010) falavam.

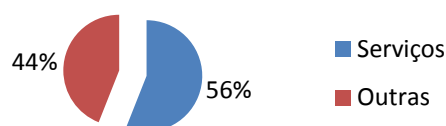
Segundo Santos (2012), o sector dos serviços representava em 2001 apenas 28,7% do total das marcas a operarem no mercado português (Gráfico 4) mas em 2011 já eram mais de metade dos *franchisings* em Portugal, mais concretamente, 56% (Gráfico 5). Para se perceber o sucesso deste subsector do *franchising* de serviços, temos o exemplo maior que foram os *franchisings* de serviços de imobiliário – segundo Mateus *et al.* (2008) estes surgiram em 1998 em Portugal, “a maioria de origem estrangeira”, o que contribui para a sua larga distribuição no território nacional, atingindo 10 anos depois “um conjunto de 20 empresas de *franchising* a operar em Portugal” com cerca de 700 lojas abertas, “sendo que 65% pertenciam a *franchisings* de origem estrangeira”, verdadeiras multinacionais como a Re/Max ou a Century21 – o que, mesmo assim, conclui-se demonstrar já uma forte implementação de cerca de um terço do mercado com *franchisings* de serviços de imobiliária de origem nacional, neste subsector dos serviços.

**Gráfico 4 - Peso dos *Franchisings* de Serviços no total de marcas em 2001**



**Fonte: Elaboração própria**

**Gráfico 5 - Peso dos *Franchisings* de Serviços no total de marcas em 2011**



**Fonte: Elaboração própria**

### **2.5.1. Vantagens e desvantagens**

As vantagens e desvantagens deste tipo de atividade depende do ponto de vista de onde analisamos. Tendo em conta a perspetiva do franchisador ou a do franchisado, há vantagens e desvantagens diferentes para ambos.

Enquanto franchisador, este retira desse modelo de negócio a obtenção de vantagens da criação da sua rede (Santos & Moreira, 2004) como:

- Ter acesso a fontes de capitais, sem grande risco;
- Conseguir evitar custos fixos;
- Cooperar com empresários locais conhecedores do mercado, diminuindo o risco;
- Ter rápida penetração a custo baixo;
- Conseguir uma rápida expansão do negócio realizando um aumento das vendas;
- Conseguir o fortalecimento da marca;
- Ter uma estrutura central reduzida;
- Ter um controlo elevado sobre a qualidade;
- Conseguir beneficiar de economias de escala;
- Associar-se a empreendedores motivados em desenvolver o seu negócio;
- Libertando-se da gestão operacional, o franchisador pode concentrar-se melhor nos problemas estratégicos da rede (Correia, 2011).

Como desvantagens, pode-se referir no caso do franchisador (Santos & Moreira, 2004) que:

- Nem sempre há convergência de interesses entre franchisador e francheado;
- Tem de dividir a receita com o francheado;
- Tem um menor controlo sobre os pontos de venda da rede, porque não são seus;
- A escolha dos francheados não é isenta de riscos;
- Pode haver problemas de imagem na rede, sendo a imagem da marca um ponto fundamental, senão mesmo o principal que uma rede de *franchising* tem, sendo que a escolha deve ser realizada com grande rigor, em aspetos mais ou menos subjetivos que vão desde o grau de interesse e disponibilidade para a atividade até à capacidade financeira ou idoneidade do potencial francheado (Simões, 1991);
- Ter dificuldade em recrutar os francheados adequados em face das características do conceito (Correia, 2011).

Já enquanto francheado, Santos & Moreira (2004) agregam de vários autores (Bruno, 1984; Hoffman & Probel, 1993; Lambin, 2000; Mendelsohn, 1993; Prieto, 1997; Viana & Hortinha, 1997) algumas vantagens:

- Adquirir matérias-primas, prestar serviços pós-venda e apoio em marketing;
- Obter know-how completo de um negócio;

- Obter o valor da marca cedida;
- Reduzir o risco e a incerteza;
- Obter aconselhamento de gestão;
- Ter facilidade na instalação e acesso a melhores locais;
- Conseguir economias de escala;
- Possibilidade de aceder a capitais necessários ao desenvolvimento do negócio por via de acordos que certos franchisadores têm com entidades bancárias;
- Obter apoio à realização de estudos de mercado;
- Receber formação e assistência continua;
- Conseguir entrar num negócio com custos inferiores comparativamente a um negócio independente.

Para além destas, Correia (2011) acrescenta algumas outras vantagens:

- Um plano de Marketing pensado a nível de toda a rede de *franchising*;
- Obter benefícios em termos de contactos com fornecedores e das condições comerciais praticadas pelos mesmos;
- O investimento numa franquia exigir um capital menor que montar o próprio negócio.

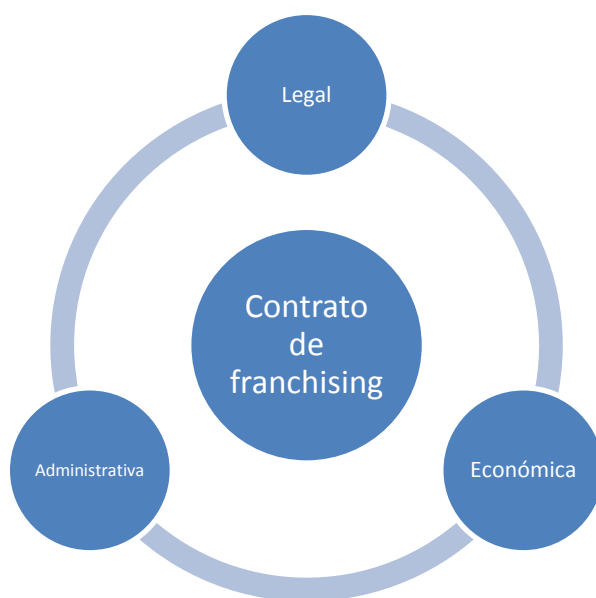
Por outro lado, os franchisados são confrontados também com algumas desvantagens (Santos & Moreira, 2004) como:

- Uma certa perda de independência comparativamente a um modelo de negócio independente por ter de prestar contas ao franchisador;
- Ser confrontado com algumas limitações na escolha de produtos e fornecedores para o negócio;
- Haver por vezes conflito de interesses;
- Não ter flexibilidade ao nível da criatividade;
- Partilha de lucros com o franchisador;
- Imagem e reputação da marca e do negócio depender de problemas existentes noutros pontos de venda;
- Existirem riscos associados à gestão do franchisador;
- Existir um risco elevado devido à colagem à imagem da marca;
- Possíveis limitações na venda ou trespasse do negócio;

- Correia (2011) acrescenta ainda mais uma, de extrema importância, que é o cumprimento do contrato de *franchising* envolver um conjunto de direitos e obrigações mútuas que se podem tornar penalizadoras em algumas situações.

No entanto, todas estas situações são reguladas pelo contrato de *franchising* (Figura 2) que une ambas as partes e que tenta, dessa forma, regular e manter um normal relacionamento entre os vários *stakeholders*, implementando de forma legal as obrigações “económica (*royalties* e *fees*) e administrativa (procedimentos operacionais)” (Santos & Moreira, 2004).

**Figura 2 – As 3 dimensões de um contrato de *Franchising***



**Fonte: adaptado de Santo & Moreira (2004)**

## **2.6. Marketing na arquitetura (serviços de projetos)**

O Marketing aplicado à Arquitetura está ainda numa fase insipiente, em especial em Portugal, sendo que a maior parte das referências encontradas até ao momento estão na América do Sul e, como é evidente, nos Estados Unidos, pátria da disciplina do marketing.

Henry Metzger, citado no *Marketing News* (1981), afirmava que a comunicação é a chave para o sucesso num programa de marketing na arquitetura, sendo que a aplicação de técnicas de marketing e vendas tornou-se uma necessidade nesta indústria. A necessidade de comunicar de forma profissional, concisa, atrativa e o mais económica possível era já procurada por este vice-presidente de uma firma de arquitetura. Para além disso, os clientes não se satisfazem em verem desenhos e

materiais de projetos feitos para outras pessoas, eles querem ver aquilo que vai ser feito para eles, respondendo aos seus anseios, às suas dúvidas e assegurando que compreendem os problemas dos clientes. Por isso desenvolveram um plano de marketing, por perceberem que para crescerem acima da inflação tinham de captar novos e mais clientes, era necessário identificar onde estão, pesquisar as necessidades deles e contactar os possíveis clientes para que a empresa se possa “vender”, segundo Metzger. Mas o plano tem outras dimensões, uma interna, virada para os próprios colaboradores do grupo através de uma *newsletter* e outra externa, virada para os antigos clientes de forma a regularmente mostrar-lhes o que a firma anda a fazer e as competências entretanto adquiridas. Adicionalmente, são ainda criados brochuras e panfletos sobre todos os seus projetos (hotéis, centros comerciais, escritórios, fábricas, etc) que depois, de forma apropriada, enviam aos potenciais clientes. A ideia que Metzger apresenta é a de manter um contacto de baixo perfil de apresentação até surgir a oportunidade de apresentar a empresa sob a melhor luz possível, seguido de uma estratégia agressiva onde se faz o seguimento desse contacto sempre que ele se mostre promissor. Trabalham ainda, e de forma intensa, a comunicação com os próprios colaboradores da firma, com outros arquitetos e com os clientes – sejam do passado, do presente ou do futuro.

Ainda Segnini Jr. (2002) aborda o constructo da Arquitetura, Competitividade e Marketing, colocando o Cliente como fator fundamental do processo e abre aqui algumas pistas para este tema, desde logo colocando o projeto de arquitetura como “o elemento gerador, o eixo central da produção da equipe e da carteira de clientes. Como círculos concêntricos, o trabalho tende a multiplicar-se a partir da obra construída” (José Wolf citado por Segnini Jr., 2002) ao servir de montra pois ao ser observado, desperta a curiosidade de outros potenciais clientes, sem no entanto confundir isto com o “arquiteto que faz marketing pessoal” pois esse “está condenado ao ostracismo”, (Repsold cit. por Segnini Jr., 2002). Conclui-se daqui que o projeto de arquitetura é a engrenagem principal do marketing que o arquiteto pode produzir, mas não pode ser encarado como mero marketing pessoal num mercado extremamente competitivo, pois isso tenderá a ser visto como autopromoção e alvo de ostracização em oposição a atração.

Numa das primeiras incursões portuguesas sobre o tema, Cruz (2003) afirma que “uma empresa de serviços de engenharia tem especificidades próprias que a diferenciam muitíssimo de outras empresas de serviços” e fazendo assim não só a diferenciação entre “produto” e “serviço” como ainda indo mais além demarcando os vários tipos de serviços, acrescentando que no “caso de uma empresa de serviços não há lugar à descrição do produto nem do processo de produção, mas há necessidade de descrever o serviço e forma de execução / organização” e que particularmente nos

serviços de engenharia a “componente intangível” é muito significativa porque resultante da enorme mão-de-obra qualificada que incorpora.

Noutra dimensão o mesmo autor constata que devido ao nível de valor percebido pelo Cliente, mais subjetivo porque é um bem intangível e não um produto, o serviço “é igualmente mais difícil de trabalhar ao nível do *marketing*” resultando daí uma maior necessidade de empatia com o Cliente ao nível do serviço, ao nível do relacionamento pessoal e de confiança.

Corian (2004) apresenta o que pretende ser um pequeno manual de marketing prático para arquitetos e outros profissionais do setor da construção, onde desenvolve, passo a passo, os pontos necessários para a construção de um plano de *marketing* para Arquitetos que trabalhem por conta própria ou pequenas firmas. Também ele considera que a comunicação é um elemento fundamental no sucesso do marketing na arquitetura, dando todo o ênfase sobre a promoção que o arquiteto ou a pequena firma devem realizar de forma a encontrar os clientes.

## **2.7. Conclusão**

Padilha (2006) entende que uma Empresa de serviços é uma atividade muito sofisticada e confirma a tese geral dos autores anteriores que apontam para que um escritório de engenharia seja uma Empresa fornecedora de serviços (mesmo que não seja juridicamente constituída como tal, numa clara alusão aos profissionais liberais), que se relaciona com os clientes através de um triângulo (Figura 3): uma ligação da Empresa com o Cliente é através do “*marketing* externo, utilizando vários recursos e ferramentas”, obtendo a simpatia e confiança do Cliente, já anteriormente explicadas por Cruz (2003); a outra ligação da Empresa ao Cliente é através do “*marketing* interativo” que começa com a prestação do serviço propriamente dita, até à conclusão do processo, através dos Prestadores de Serviços que vão executar, de facto, as tarefas que irão resultar na produção do serviço de engenharia contratado – que poderá ser o próprio empresário ou outro(s) que este subcontrate para o efeito, num trabalho de equipa mais extenso. Isso faz com que entre em equação uma outra especialização de marketing, o “*marketing* interno”, que pretende comunicar aos empregados e parceiros do serviço a filosofia empresarial da Empresa, a sua personalidade, que deverá ser assumida por todos, sem exceções, para que o cliente avalie a prestação de serviço como um todo positivo, aceitável e recomendável a outros putativos clientes. Conclui-se então que Padilha (2006) introduz a distinção de três diferentes tipos de marketing essenciais nos serviços de engenharia, arquitetura e agronomia:

- Marketing externo;

- Marketing interno;
- Marketing interativo.

**Figura 3 – O triângulo do mercado para empresa fornecedora de serviços de engenharia, arquitetura e agronomia**



**Fonte: Padilha (2006)**

Transpondo este esquema da Figura 3 para o nosso estudo, é fácil perceber que a Empresa é aqui substituída pelo objeto de análise, o *franchising* de serviço de obras, mantendo-se inalterado todo o restante processo descrito em Cruz (2003).

Grasseli (2007) examina o *gap* entre a imagem e a identidade na profissão de Arquitetura, usando para isso o marketing como ferramenta de superação desse hiato, explicando que através da evolução do pensamento dos autores (Bateson, 2001; Groonros, 1995; Kotler, 2000) citados por Grasseli (2007) das quatro características básicas que definem os serviços e já analisadas anteriormente (Cap. 2.2) que são a **intangibilidade**, a **inseparabilidade**, a **variabilidade** e a **perecibilidade** até concluir que, através das dimensões (Tabela 2) que poderemos chamar estratégicas, de vários autores (Groonros, 1995; Lovelock, 2005; Parasuraman, et al., 1985 e 1988) citados por Grasseli (2007), como avaliadoras da qualidade do serviço sob a perspectiva do cliente, independentemente do tipo de serviço, eram fundamentais no “processo decisório de compra” pois a “qualidade é avaliada tanto no momento pré-compra quanto no pós-compra”, primeiro em “expetativas” quanto ao serviço e depois na “experiência real” de usufruir do serviço adquirido.



**Tabela 2 – Tabela das 5 dimensões estratégicas**

<b>Tangibilidade</b>	Aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.
<b>Confiabilidade</b>	Habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.
<b>Recetividade</b>	Disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes.
<b>Segurança</b>	Competência e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade.
<b>Empatia</b>	Fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato e comunicação.

**Fonte: Grasseli (2007), Marketing na arquitetura: um hiato entre a imagem e a identidade profissional, p. 37**

Conclui-se de Grasseli (2007) que o marketing de serviços é, para além de processo, uma ferramenta que se utilizada corretamente nas suas várias dimensões identificadas como estratégicas, permite superar e melhorar a imagem que os profissionais de arquitetura e engenharia transmitem ao mercado ao executarem os serviços para os quais são contratados.

Concluída a análise à teoria referente aos serviços de arquitetura, aos serviços personalizados, aos serviços técnicos de elevado *know-how* e capital intelectual, ao *franchising* de serviços e ao marketing na arquitetura (serviços de projetos), que nos permitiu compreender as várias problemáticas envolvidas neste estudo, estamos em condições de avançar com formulação do problema explicado no capítulo seguinte.

### 3. Formulação do Problema

Tendo em conta a falta de informação disponível na comunidade científica sobre os temas acima apresentados, optou-se por uma abordagem exploratória para este estudo.

Pretendeu-se investigar do interesse de técnicos especializados, prestadores de serviços de projetos, sobre o modelo de negócio do *franchising* de serviços de obras como opção para enfrentar a crise de mercado existente e como alternativa à forte concorrência que se faz sentir nessas profissões com a entrada de novos licenciados no mercado laboral. Ao mesmo tempo, tal implica analisar não só as relações entre os técnicos especializados e a rede de *franchising* como também entre esta e o mercado, isto é, os possíveis clientes. Das análises das ações que são desenvolvidas entre os *stakeholders* e do cruzamento com outras *frameworks*, que surgiram ao longo da revisão da literatura, foi possível construir uma ferramenta de análise (ver Figura 4) que apoiou a condução do estudo empírico.

#### 3.1. Objetivos e Questões de Pesquisa

Pretende-se com esta investigação analisar as várias soluções de *franchising* existentes no mercado português do conceito de uma loja *all-in-one*, isto é, onde um cliente (pessoa ou empresa) possa tratar de todos os assuntos relacionados com obras, desde a fase de projeto até à conclusão, passando pelas fases do licenciamento, escolha de empreiteiros, fiscalização e acompanhamento de obra e até à decoração, explorando este modelo de negócio quanto à sua adesão e dificuldades.

Assim, a principal questão de pesquisa (QP) é:

- QP1: Qual a aplicabilidade das empresas de *franchising* de serviço de obras ao mercado português?

Para além de QP1, e tendo em conta a informação secundária fornecida numa fase preliminar pelas empresas de *franchisings* de serviços de obras, foram ainda formuladas as seguintes duas questões mais específicas, indissociáveis, e que ajudam a enquadrar os objetivos traçados para este estudo:

- QP1.1: Qual o interesse, para técnicos como Arquitetos ou Engenheiros, deste modelo de negócio?
- QP1.2: Qual a notoriedade deste modelo de negócio no mercado português?

Apesar dos princípios genéricos de uma rede de *franchising* de serviços serem descritos por vários autores de forma semelhante, a aplicabilidade real destes princípios pode não ser sempre feita da mesma maneira por cada franchisador, nomeadamente quando analisamos as propostas existentes

no mercado português de *franchising* de serviços de obras. Nem todos têm o mesmo objetivo, nem todos recorrem aos mesmos meios para atingir o fim desejado, pelo que a estrutura da empresa de *master-franchiser* apresenta variações. Assim, surge uma terceira questão de pesquisa:

- QP1.3: Será a estrutura de cada empresa de master-franchiser a mais adequada para este modelo de negócio?

Verificando-se que houve uma evolução nos conceitos de *franchising* nos últimos 3 a 4 anos, na maioria em virtude da grave crise económica que se tem feito sentir no país e na Europa, o mercado de *franchisings* mostrou saber ajustar-se modificando conceitos administrativos, mantendo a fórmula de sucesso de crescimento que tinha tido até ao denominado rebentar da bolha do *sub-prime*. Uma quarta questão mais específica que importa responder será:

- QP1.4: Terão todas as empresas adotado medidas de ajustamento no conceito ao nível administrativo, facilitando a entrada dos potenciais franchisados? E em que dimensões foram esses ajustamentos realizados?

As medidas economicistas que os Estados têm tomado influenciam muito o mercado privado, empresas e pessoas, nas suas vidas quotidianas. Os *master-franchisers* terão estado atentos à dificuldade de acesso ao crédito bancário e à falta de liquidez que o mercado apresenta, ajustando-se à realidade de menor facilidade em encontrar franchisados com capitais próprios para cumprir os requisitos económicos colocados até então. Assim, uma quinta questão mais específica de pesquisa será:

- QP1.5: Terão todos os *master-franchisers* ajustado, nas várias dimensões económicas, o acesso à marca, criando condições de manter o crescimento sustentado da sua rede?

Quase todos os *master-franchisers* focam a sua atenção nos serviços de obras, mas são procurados por bastantes técnicos especializados como Arquitetos e Engenheiros, sendo que por tradição os conceitos das redes são muito fechados contratualmente e não permitem, geralmente, flexibilidade de ajuste de outras situações que saiam do conceito-base da rede. Desta forma, uma sexta questão mais específica de pesquisa surge para responder:

- QP1.6: Terão todos os *master-franchisers* desenvolvido conceitos de empresa que permitam que os franchisados que sejam profissionais mais especializados possam desempenhar, dentro do modelo de negócio desenvolvido na rede, as suas atividades principais (normalmente relacionadas com a licenciatura que detêm)?

O apoio que o franchisador fornece durante a duração do contrato pode ser uma vantagem quando este é bem executado ou uma desvantagem quando o franchisado sente-se desamparado na sua loja. Os apoios podem ser de vários tipos e surtir efeitos de variadas formas, desde a formação inicial à contínua, passando pela publicidade, marketing ou parcerias. Como tal, surge uma última e sétima questão mais específica de pesquisa:

- QP1.7: Terão sido adequados os apoios ao negócio que os franchisadores desenharam para o serviço e qual o grau de interesse dos franchisados em cada dimensão desses apoios?

### **3.2. Ferramenta de análise**

Para melhor se compreender a problemática abordada neste estudo, foi construída uma ferramenta de análise (ver Figura 4) que visa resumir o conjunto de stakeholders, relações e ações envolvidos. A partir da revisão da literatura concluiu-se que se trata de um processo de *franchising* moderno (Porto, 2012), entre um *master-franchiser* e um empreendedor (que, neste caso, são preferencialmente técnicos especializados prestadores de serviços, como os arquitetos e engenheiros) que visa integrar uma rede de *franchising*, havendo da parte do franchisador o fornecimento de *know-how*, da marca, de apoio(s), de *marketing* (normalmente através de um plano) e publicidade, tudo isto a troco do cumprimento das regras da própria rede de *franchising* e do pagamento das verbas acordadas (que poderão ser *royalties*, *fees* de publicidade, etc.). Estas partes e regras estão unidas por um contrato, que se pode considerar tridimensional, pois regula as questões administrativas, legais e económicas (Santos & Moreira, 2004) entre as partes. Ao ser integrada na rede de *franchising* de serviços de obras, o serviço passa a ser prestado pela loja ao cliente, podendo falar-se na necessidade da divisão do processo de *marketing* dos projetistas em 3 tipos distintos (Padilha, 2006) que se caracterizam em (1) marketing externo, que é aquele que a rede de *franchising* vai praticar usando as taxas de publicidade cobradas, em (2) marketing interativo, que é aquele que os prestadores de serviço, que são quem vão realizar o serviço em nome da rede de *franchising*, têm de pôr em prática por estarem numa posição diferente quando avaliados em relação à que estavam quando fecharam o acordo de prestação de serviço da loja franchisada e em (3) marketing interno, que passa por convencer, por “vender” a toda a estrutura produtiva do serviço a ideia de prestar bem o serviço externamente e criar empatia com os clientes de forma a serem avaliados positivamente por este, importante para a comunicação boca-a-boca.

O diagrama ilustra o fluxo de um modelo de negócio de franchising, dividido em três níveis principais: Master-franchiser, Rede de franchising e Clientes.

**Master-franchiser:**

- Envia uma **Unidade Piloto (testada)** para a Rede de franchising.
- Fornece suporte à Rede de franchising através de:
  - *Know-how*
  - *Marca*
  - *Apoio*
  - *Marketing*
  - *Publicidade*
- Recebe feedback da Rede de franchising.

**Rede de franchising (Marca):**

- Interage com o Master-franchiser.
- Envia **Projetos / Consultoria** para os **Técnicos especializados**.
- Recebe **Marketing Interno** dos técnicos.
- Interage com os Clientes através de:
  - Q1: Aplicabilidade?** (seta vermelha para cima)
  - Q3: Notoriedade?** (seta vermelha para cima)
  - Marketing Externo** (seta azul para cima)
  - Obras / Mediação** (seta preta para cima)

**Técnicos especializados:**

- Prestadores de serviços de projetos (Arquitetos / Engenheiros).
- Recebe **Marketing Interno** da Rede de franchising.
- Envia **Marketing Interativo** para os Clientes.
- Interage com a Rede de franchising através de:
  - Q2: Interesse?** (seta vermelha para cima)
  - Forças / Fraquezas?** (seta vermelha para cima)
  - SWOT!** (seta vermelha para cima)

**Clientes:**

- Recebe **Marketing Interativo** dos técnicos especializados.

**Contrato de franchising:**

- Envolve aspectos **Econômica**, **Legal** e **Administrativa**.
- É gerenciado pelo Master-franchiser.

Por outro lado, as questões de pesquisa que inicialmente foram colocadas (ver subcapítulo 3.1) enquadram-se dentro deste esquema-resumo através de alguns processos (ver setas a vermelho na Figura 4) que o diagrama relacional (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**) entre os stakeholders do mercado de *franchisings* de serviços de obras e as suas ações ajuda a explicar. Começando pelo ponto de partida que é a rede de *franchising* de serviços de obras, avalia-se se o modelo de negócio é **aplicável** ou não ao mercado português (QP1), isto é, se os clientes aderem ou não a este conceito e depois passando para os técnicos especializados, prestadores de serviços como os arquitetos e engenheiros, estes irão avaliar do **interesse** sobre este tipo de modelo de negócio (QP2) – a rede de *franchising* de serviços de obras – verificando as **forças e fraquezas** [SW] face às **oportunidades e ameaças** [OT] que este mercado representa. Será ainda necessário avaliar qual o grau de **notoriedade** das redes de *franchising* de serviços de obras no mercado (QP3), isto é, verificar

até que ponto os clientes e potenciais clientes reconhecem este modelo de negócio e estão disponíveis a utilizá-lo.

A Tabela 3 apresenta uma **matriz tridimensional** de ações entre os stakeholders intervenientes no mercado de *franchisings* de serviços de obras, cruzando os vários *stakeholders* envolvidos no processo em função das questões de pesquisa: (1) a Rede de *franchising* de serviços de obras, (2) os Técnicos especializados e (3) os Clientes, correspondendo ao cruzamento destes as ações que vimos no diagrama anterior (ver **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**).

Da análise da matriz (ver Tabela 3) pode-se concluir que as 3 dimensões postuladas encontram-se no esquema-resumo (ver Figura 4). Estando a analisar as ações entre os stakeholders, podemos eliminar desde logo da matriz as relações entre técnicos-técnicos, rede-rede e clientes-clientes. Também as relações técnicos-clientes e clientes-técnicos são anuladas visto que as empresas de *franchising* de serviços de obras têm como missão mediar estes dois stakeholders sem que entrem contato um com o outro diretamente. São então analisadas na matriz as ações levantadas nas questões de pesquisa QP2 e QP3, entre técnicos-rede, rede-técnicos, rede-clientes e clientes-rede.

**Tabela 3 – Matriz de ações entre os stakeholders intervenientes no mercado de *franchisings* de serviços de obras**

	Técnicos	Rede	Clientes
Técnicos	X	Interesse	—
Rede	SW	X	OT Aplicabilidade
Clientes	—	Notoriedade	X

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, a ferramenta de análise desenvolve-se em primeiro através da procura de respostas à aplicabilidade do modelo de negócio ao mercado português, num segundo momento ao interesse dos técnicos neste modelo de negócio de *franchising* de serviços de obras, num terceiro momento pela procura de respostas à notoriedade percecionada pelos clientes ao modelo de negócio e por último, numa quarta fase, por uma análise às forças, fraquezas, da rede de *franchising* e das oportunidade e ameaças que o mercado representa, como abaixo se elenca:

*A) Questão Principal: Aplicabilidade ao mercado português?*

*A1) N.º de franchisados em atividade:*

*A2) N.º de anos no mercado de franchising.*

*A3) Valor de negócio bruto gerado pela rede no último ano?*

*B) Q1: Qual o interesse para interesse para arquitetos/engenheiros deste modelo de negócio?*

*B1) Que tipos de franchisados são procurados pela rede?*

*B2) Qual a principal vocação / conceito da empresa?*

*B3) Valor de entrada no franchising (modelo normal)?*

*B4) Valor de entrada no franchising (modelo low-cost)?*

*C) Q2: Qual a notoriedade da empresa?*

*C1) Reconhecimento cego médio (Inquérito I e II):*

*C2) Reconhecimento médio em pergunta fechada (Inquérito I e II):*

*D) Análise SWOT*

*D1) Forças.*

*D2) Fraquezas.*

*D3) Oportunidades.*

*D4) Ameaças.*

## 4. Metodologia

### 4.1. Método dos casos

A metodologia aplicada é a de **multiple case-study qualitativo** (Yin, 1984). Sendo que no mercado português foram já identificadas onze empresas a atuar (Cap. 4.2) este método permitirá uma melhor afinação e validação da *framework* desenhada. Ainda de acordo com Yin (1984), o desenho da pesquisa deverá passar por algumas das seguintes fases: (i) as questões de estudo, (ii) as proposições de estudo (se as houver), (iii) as unidades de análise do estudo, (iv) a lógica que liga os dados às proposições e (v) os critérios de interpretação das conclusões.

A primeira fase, *questões de estudo*, foi já definida anteriormente (Cap. 1.3).

A segunda fase, *proposições de estudo*, nesta investigação não se aplicam visto que o carácter exploratório que a orienta (averiguar da adequabilidade deste modelo de negócio ao mercado português) não pressupõe a colocação de proposições que condicionem o estudo, antes abre a possibilidade a várias possibilidades de investigação (Cap. 3.1).

Numa fase preliminar, o primeiro objeto de estudo foi a documentação que as empresas enviam aos candidatos a franchisados, explicando o conceito e potencialidades da sua rede. A partir destes, foi elaborada uma tabela de comparação das empresas onde foram detetados 30 campos de análise a variáveis divididas em cinco grupos distintos: pela (i) estrutura do *master-franchiser*, pela (ii) forma de acesso ao *franchising*, pela (iii) componente dos meios financeiros envolvidos, pela (iv) vocação da empresa e pelo (v) tipo de apoio ao negócio, conforme Tabela 4. Esta tabela foi ainda completada com pesquisas nas páginas eletrónicas das empresas e com um contato oral com pessoas da empresa que prestaram mais informações – neste caso, a Melom e a Imo24, com quem houve oportunidade de reunir em momento imediato ao da receção da documentação da empresa.



**Tabela 4 – Tabela comparativa entre várias propostas de *franchisings* no mercado antes das entrevistas**

		MELOM	IMO 24	Clínica da Casa	Urban Obras	Loja de Obras
<b>Grupo 1 - Estrutura do <i>master-franchiser</i>:</b>						
1.	Ano de início do negócio em Portugal?	2010	2003	2008	2004	2009
2.	Ano de entrada no <i>franchising</i> ?	2011	2009	2010	2011	2010
3.	N.º de franchisados atual (Abril 2013)?	55	7	3	29	16
4.	Volume de negócio bruto de uma loja (ou média anual das lojas abertas)?	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Grupo 2 - Forma de Acesso ao <i>franchising</i>:</b>						
5.	Duração do contrato?	5	10	5	5	5
6.	Orientado para técnicos das áreas (Engenheiros, Arquitectos, etc.)?	Sim	Não	Não	Não	Não
7.	Formação inicial?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
8.	Método para seleção do franchisado?	Sim	Sim	n.d.	n.d.	Sim
<b>Grupo 3 - Componente dos meios financeiros envolvidos:</b>						
9.	Valor de entrada low-cost (versão reduzida do <i>franchising</i> , normalmente baseado em casa).	9.000 €	5.000 €	3.000 €	Não	Não
10.	Valor de entrada para <i>franchising</i> normal (com loja de rua).	20.000 €	15.000 €	24.000 €	19.500 €	30.000 €
11.	Percentagem sobre valor de negócio para a marca ( <i>royalties</i> de marca).	3%	7%	3%	5,25%	5%
12.	Percentagem sobre valor de negócio para <i>marketing</i> ( <i>royalties</i> de marketing)	1%	n.d.	2%	0,75%	n.d.
13.	Período de carência de <i>royalties</i> ? Quanto tempo?	Não	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
14.	Existe taxa ou mensalidade de publicidade?	150 €	3%	n.d.	min. 78€	350 €
15.	Período de carência de taxa de publicidade? Quanto tempo?	Sim, 1 ano	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
16.	Previsão de tempo de retorno do investimento.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Grupo 4 - Vocação da empresa:</b>						
17.	Mediação de obras?	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
18.	Fiscalização de obras?	Não	Sim	Sim	Não	Sim
19.	Direção de obras?	Sim	Não	Sim	Sim	Não
20.	Gestão de obras?	Sim	Não	Não	Sim	Não
21.	Decoração?	Não	Não	Sim	Sim	Sim
22.	Execução de projetos?	Não	Não	Sim	Sim	Não
23.	Mediação imobiliária?	Não	Não	Não	Não	Não
24.	Gestão de arrendamentos?	Não	Sim	Não	Não	Não
<b>Grupo 5 - Tipo de apoio ao negócio:</b>						
25.	Formação contínua?	Sim	Não	Sim	n.d.	Sim
26.	<i>Software</i> próprio?	Sim	Sim	n.d.	Sim	n.d.
27.	Plano de marketing para os franchisados?	Sim	n.d.	Sim	Sim	n.d.
28.	Plano de publicidade para os franchisados?	Sim	n.d.	Sim	Sim	Sim
29.	Permite presença independente do <i>master-franchiser</i> nas redes sociais ( <i>Facebook</i> , <i>LinkedIn</i> , <i>Twitter</i> , página própria)?	Sim	n.d.	Sim	Sim	Não
30.	Tem parcerias estabelecidas com construtores, técnicos, etc.?	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

**Fonte: Elaboração própria**

De seguida, foram preparados os inquéritos dirigidos a duas diferentes populações, que iriam ajudar a complementar as informações desta tabela mas que também iriam dar respostas quantitativas a algumas das questões formuladas (Cap. 4.3).

Conforme se explica adiante, um dos inquéritos é dirigido à população em geral que poderá usufruir dos serviços prestados pelas empresas deste modelo de negócio (Cap. 4.3.1). Por outro lado, o outro inquérito é dirigido a uma população muito mais específica, pois pretende averiguar como um determinado grupo (de técnicos de serviços de projetos, como os arquitetos e engenheiros, mas de pessoas ligados às obras / construção) interage com este modelo de negócio (Cap. 4.3.2). Por último, foram realizadas entrevistas aos *master-franchisers*, aos criadores do conceito deste modelo de negócio, num *targeting* muito dirigido e com as entrevistas devidamente estruturadas para obter respostas concretas (Cap. 4.3.3).

Todas estas formas em conjunto, após respetivas análises qualitativas ou quantitativas (Cap. 5), permitiram responder às questões colocadas e trabalhar o *multiple-case study* nas suas dimensões individual e conjunta (Cap. 6) e apurar as conclusões deste estudo exploratório (Cap. 7).

Assim, para este estudo exploratório elaborou-se uma matriz de relacionamento entre as questões colocadas para pesquisa (Cap. 3.1) e os grupos derivados da tabela comparativa (Tabela 4), que se apresenta a seguir:

**Tabela 5 – Matriz de relacionamento questões de estudo – grupos de variáveis preliminares**

		Grupo 1 <i>Estrutura do master-franchiser</i>	Grupo 2 <i>Forma de acesso ao franchising</i>	Grupo 3 <i>Componente dos meios financeiros envolvidos</i>	Grupo 4 <i>Vocação da empresa</i>	Grupo 5 <i>Tipo de apoio ao negócio</i>
Questão Principal	Qual a aplicabilidade das empresas de <i>franchising</i> de serviço de obras ao mercado português?	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
Questão 1	Qual o interesse, para técnicos como Arquitetos ou Engenheiros, deste modelo de negócio?			<b>X</b>		<b>X</b>
Questão 2	Qual a notoriedade deste modelo de negócio no mercado português?			<b>X</b>		<b>X</b>
Questão 3	Será a estrutura de cada empresa de <i>master-franchiser</i> a mais adequada para este modelo de negócio?	<b>X</b>				
Questão 4	Terão todas as empresas adotado medidas de ajustamento no conceito ao nível administrativo, facilitando a entrada dos potenciais franchisados? E em que dimensões foram esses ajustamentos realizados?		<b>X</b>			
Questão 5	Terão todos os <i>master-franchisers</i> ajustado, nas várias dimensões económicas, o acesso à marca, criando condições de manter o crescimento sustentado da sua rede?			<b>X</b>		
Questão 6	Terão todos os <i>master-franchisers</i> desenvolvido conceitos de empresa que permitam que os franchisados que sejam profissionais mais especializados possam desempenhar, dentro do modelo de negócio desenvolvido na rede, as suas atividades principais (normalmente relacionadas com a licenciatura que detêm)?				<b>X</b>	
Questão 7	Terão sido adequados os apoios ao negócio que os franchisadores desenharam para o serviço e qual o grau de interesse dos franchisados em cada dimensão desses apoios?					<b>X</b>

**Fonte: Elaboração própria**

Esta tabela permite assim obter os grupos de variáveis que respondem a cada uma das perguntas de pesquisa e estabelecem os critérios de cada resposta.

#### 4.2. Seleção de empresas

Numa análise ao mercado efetuada entre maio e outubro de 2012, coincidente com os períodos da pré-proposta e da proposta de dissertação, foram encontradas a atuar em Portugal diversas empresas<sup>7</sup>, numa busca que se quis tanto quanto possível exaustiva, realizada através dos portais de internet dedicados ao *franchising* em Portugal e por consulta de revistas de especialidade, das quais destacam-se as seguintes empresas/marcas:

- Casa em Obras<sup>8</sup>
- **Clínica da Casa**<sup>9</sup>
- Consultobras<sup>10</sup>
- eObra<sup>11</sup>
- House Project<sup>12</sup>
- illiCO Obras<sup>13</sup>
- **Imo24**<sup>14</sup>
- **Loja de Obras**<sup>15</sup>
- **Melom**<sup>16</sup>
- Sr. Obras<sup>17</sup>

---

<sup>7</sup> A negrito empresas que forneceram documentação de apresentação do modelo de negócio

<sup>8</sup> <http://casaemobras.com/>

<sup>9</sup> <http://www.clinicadacasa.pt/>

<sup>10</sup> <http://www.consultobras.pt>

<sup>11</sup> <http://www.espaco-obra.com/>

<sup>12</sup> <http://www.houseproject.pt/>

<sup>13</sup> <http://www.ptfranchising.com/franchising/illiCO%20Obras/1603>

<sup>14</sup> <http://www.imo24.pt/>

<sup>15</sup> <http://www.lojadobras.com/>

<sup>16</sup> <http://www.melom.pt>

<sup>17</sup> <http://www.srobras.pt/>

- **Urban Obras**<sup>18</sup>

Destas empresas encontradas a operar no mercado, apresentadas por ordem alfabética, foram selecionadas aquelas que logo à partida se mostraram disponíveis a colaborar neste estudo e aquelas que por conveniência geográfica mais próximas se encontravam de Braga.

De entre elas, as empresas Clínica da Casa, IMO24, Loja de Obras, Melom e Urban Obras rapidamente cederam os documentos entregues aos candidatos a franchisados, o que permitiu uma “desconstrução” dos documentos para encontrar variáveis comuns que guiaram de forma preliminar o estudo exploratório. Para este estudo exploratório acabaram por ser, no final, selecionadas a **Loja de Obras, Empresa X**<sup>19</sup> e **Clinica da Casa** pela rapidez de resposta ao pedido para participarem no estudo, tendo sido possível de seguida entrevistar os gestores das três empresas selecionadas, que gentilmente dispuseram do seu tempo para esclarecimentos vários por via eletrónica.

#### **4.3. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados**

##### **Dados Secundários**

A pesquisa por dados secundários foi feita através de fontes como o INE e revistas da área de negócios em questão, nomeadamente a “*Franchising & Negócios*” ou jornais de especialidade, como o caderno semanal “Imobiliário” do jornal “Público”, que permitiram estudar a evolução do mercado imobiliário e de construção. Também a documentação que foi fornecida pelas empresas foi uma fonte de dados secundários muito importante, conforme explicado, porque permitiu extrair várias variáveis de análise numa fase preliminar do estudo exploratório.

Os dados secundários recolhidos foram tratados informaticamente com apoio de programas de análise e tratamento gráfico do “MS Excel 2007”.

##### **Dados Primários**

Os dados primários foram recolhidos através de questionários fechados a dois tipos de populações, um geral e outro específico, com o objetivo de encontrar e depois cruzar com a documentação entregue

---

<sup>18</sup> <http://www.urbanobras.pt/>

<sup>19</sup> Por questão de privacidade, esta empresa solicitou o anonimato na entrevista, pelo que será chamada de “Empresa X” neste estudo.

aos candidatos a franchisados, variáveis de estudo para a elaboração das entrevistas estruturadas, terceiro tipo de recolha de dados primários utilizado.

As entrevistas estruturadas foram feitas a um tipo de população ainda mais específico, personalidades de perfil pré-definido, com o objetivo de encontrar respostas que confirmassem os dados obtidos nos inquéritos e na revisão da literatura, completando assim a tabela comparativa dos casos e permitisse dessa forma responder às questões de estudo levantadas e avançar para as conclusões finais do estudo exploratório.

### **Generalidades**

Nesta fase foi necessário um planeamento a vários níveis: definição dos atributos a pesquisar, o tipo de perguntas, o tipo de escalas de medição a usar, a imagem do questionário, o tipo de linguagem usada, a forma de distribuição e recolha, entre outras, de forma a obter informações fiáveis para as etapas seguintes do estudo. O modelo escolhido foi o questionário fechado estruturado, que se define por ter uma sequência lógica de perguntas que não podem ser modificadas pelos inquiridos, pois segundo Hill & Hill (2009) permite facilmente aplicar estatísticas nas respostas, visualizando-se os dados de forma sofisticada e até conseguindo-se criar variáveis latentes a partir de conjuntos de perguntas. Foi também pensado que os questionários deveriam ser respondidos em pouco tempo, 5 a 10 minutos, pelo que também isso contribuiu para a dificuldade em construí-los.

### **Objetivos**

O objetivo deste questionário é duplo: encontrar variáveis de análise complementares bem como auxiliares para a construção das entrevistas semiestruturadas, bem como discussão e conclusões deste estudo exploratório. Para tal, foram escolhidos dois tipos de populações distintas a inquirir: potenciais clientes deste serviço (população em geral) e potenciais franchisados (cingindo-nos aqui apenas aos técnicos das áreas de Arquitetura e Engenharia que advêm da primeira questão específica de estudo colocada). Desta forma foi possível determinar os aspetos mais relevantes que tivessem interesse para serem analisados neste modelo de negócio. Assim, foram definidos os seguintes títulos para cada fonte de dados primários:

- **Inquérito I**

Questionário sobre notoriedade das *franchisings* de serviços de obras

- **Inquérito II**

Questionário para avaliar expectativas de técnicos perante as *franchisings* de serviços de obras

- **Entrevista**

Entrevista aos *master-franchisers* para avaliar a estrutura, forma de acesso, componentes dos meios financeiros envolvidos, vocação da empresa, tipos de apoio ao negócio e perspectivas futuras de negócio.

### **Escolha dos atributos**

Para a seleção, para além do contributo fundamental de toda a revisão da literatura, tornou-se imprescindível a análise e utilização dos documentos de informação inicial que as empresas em estudo fornecem aos candidatos, afinado depois com o contributo de pessoas ligadas ao setor e ainda Arquitetos e Engenheiros.

Dessa análise foi elaborada uma lista de características do modelo de negócio que abarcam várias das suas dimensões, em que se agrupam as variáveis. A primeira das dimensões é a **estrutura do master-franchiser**, onde se avalia a experiência deste e a sua projeção.

A segunda dimensão é a **forma de acesso ao franchising** por parte dos potenciais franchisados, onde se avalia o tipo de seleção feito pelo *master-franchising*, qual o candidato-tipo e qual o apoio inicial dado a estes.

A terceira dimensão é a **componente financeira do investimento**, onde se avalia os meios financeiros envolvidos com o arranque e o decurso da parceria que *master-franchiser* e franchisado estabelecem.

A quarta dimensão é a **vocação da empresa**, onde se avalia quais os principais segmentos de negócio em que opera, pois apesar de comumente serem prestadoras de serviço de mediação de obra, cada uma delas depois especializa-se e diversifica as suas atividades. Esta questão é, por isso, importante quando conjugada com algumas das variáveis de estudo da segunda dimensão.

Por último, a quinta dimensão é o **tipo de apoio ao negócio** que o franchisador dá do ponto de vista dos recursos humanos, do marketing, da publicidade e das parcerias que estabelece e das quais o franchisado pode usufruir.

## **Elaboração das perguntas e organização dos questionários**

O questionário foi então dividido e organizado pelas várias dimensões, correspondentes a assuntos diferentes, e procurou-se implementar primeiro as perguntas de mais fácil resposta de forma a incentivar o início do seu preenchimento, seguindo uma “regra de ouro” que é a do uso de sintaxe simples, com perguntas pequenas e evitando, tanto quanto possível, termos técnicos, de forma a obter a máxima clareza possível (Hill & Hill, 2009).

Nas questões de aspetos gerais, isto é, para se recolher dados para fins estatísticos composição da população respondente, optou-se por poucas perguntas de dois tipos: que identifiquem o sexo e idade do respondente e que caracterizem profissionalmente o respondente, através do conhecimento do país onde trabalha (para despistagem da emigração de técnicos do sector da construção), a profissão exercida, a experiência e a situação profissional.

Foi deixada uma dupla pergunta aberta, o positivo e o negativo de uma variável, de forma permitir ao respondente expandir a sua opinião um pouco mais sem a restrição de hipóteses que o restante questionário fechado implica.

## **Distribuição e recolha dos questionários**

Foram utilizadas ferramentas informáticas simples, como o *Google Docs* para colocar um questionário on-line e depois enviado o *link* por email para conhecidos e desconhecidos (através do email geral da Universidade do Minho) e difundido através de redes sociais, nomeadamente *Blogger*<sup>20</sup>, *Facebook*<sup>21</sup>, *Twitter*<sup>22</sup> e *LinkedIn*<sup>23</sup> de forma a conseguir captar a mais abrangente possível das populações em análise. Foi ainda solicitado que as pessoas que rececionassem os inquéritos os redistribuíssem entre conhecidos, de forma a aumentar ainda mais a distribuição geográfica de obtenção de respostas dos mesmos.

Esta forma de distribuição tem a vantagem de permitir que os inquiridos respondam quando mais lhes der jeito, no local em que lhes for mais apropriado, até pelo meio eletrónico mais

---

<sup>20</sup> Em <http://linhaderumo.blogspot.com/2013/04/inquerito-para-minha-dissertacao-de.html> e ainda em <http://linhaderumo.blogspot.com/2013/04/inquerito-para-arquitectos-engenheiros.html>

<sup>21</sup> Em <https://www.facebook.com/nunosl/posts/167489603410235>

<sup>22</sup> Em <https://twitter.com/nunosl/status/324121386148851712> e ainda em <https://twitter.com/nunosl/status/324893707394498560>

<sup>23</sup> Em <http://tinyurl.com/pth8agr>, em <http://tinyurl.com/lo83vb2>, em <http://tinyurl.com/oz4qwt>, em <http://tinyurl.com/l3okxxx> e em <http://tinyurl.com/m5ln58g>.



conveniente (computador, tablete, telemóvel). Como desvantagem limita a população apenas a toda aquela que tem acesso a computador com ligação à internet e usa regular e assiduamente estas ferramentas – muito mitigado pelo fato de hoje em dia ser cada vez maior o número de agregados familiares com computador ligado à internet em casa e mais ainda os que têm acesso a partir do posto de trabalho, como se percebe pelos escalões etários que responderam, em que todos estão abrangidos, apesar da clara predominância dos escalões etários mais baixos. Outra vantagem é que a recolha é assim feita de forma automática pelas próprias ferramentas informáticas utilizadas, disponibilizando várias formas do inquiridor recolher os dados e posteriormente os tratar qualitativa e quantitativamente.

#### **4.3.1. Questionários aos consumidores (Inquérito I)**

Para avaliar qual o conhecimento que potenciais clientes deste serviço têm do modelo de negócio em estudo, das empresas que operam no mercado, bem como qual a possibilidade de recorrerem a uma empresa destas, foi desenvolvido um questionário ( Anexo I – Inquérito I (modelo) ) que visa estudar em relação a este modelo de negócio:

1º - Qual o grau de conhecimento da amostra em estudo sobre o modelo de negócio;

2º - Qual o grau de conhecimento da amostra em estudo sobre as empresas que operam no mercado;

3º - Qual o nível de interação que a amostra poderá vir a ter com essas empresas.

A população alvo é indiscriminada, pois os potenciais interessados no serviço prestado por estes *franchisings* de obras somos todos nós, que habitamos em casas que necessitam com regularidade de intervenções qualificadas, pelo que a amostra é de conveniência.

De forma a melhor perceber a notoriedade do modelo de negócio, fizemos duas perguntas sobre empresas existentes a atuarem no mercado português. Na primeira, era pedido usando a memória e sem nenhum elemento até ao momento do inquérito, nomes de empresas que conhecessem. Na segunda pergunta, já na página seguinte do inquérito, eram fornecidos por ordem alfabética os nomes das onze empresas de *franchisings* de serviços de obras que estão presentes no mercado (Cap. 4.2) e deixada a hipótese de o inquirido responder mais uma hipótese. Este procedimento repetiu-se de igual forma no Questionário II.

Algumas das perguntas permitem aferir da coerência das respostas dos questionados, pois são a mesma coisa perguntada de forma diferente: a pergunta C4 pergunta numa escala de 1 a 5 da

utilidade deste serviço pessoalmente para o inquirido, e as perguntas C5 e C6 põem questões concretas de possível utilização dos serviços destas empresas aos inquiridos.

#### **4.3.2. Questionários dirigidos aos técnicos (Inquérito II)**

Para avaliar as expectativas sobre este modelo de negócio que técnicos do sector da construção poderão ter, foi desenvolvido um questionário (Anexo II – Inquérito II (modelo)) que visa estudar em relação a este modelo de negócio:

- 1º - Qual o grau de conhecimento da amostra em estudo sobre o modelo de negócio;
- 2º - Qual o grau de conhecimento da amostra em estudo sobre as empresas que operam no mercado;
- 3º - Qual o nível de interação que a amostra poderá vir a ter com essas empresas;
- 4º - Qual a probabilidade de a amostra poder vir a trabalhar com este modelo de negócio como franchisado;
- 5º - Perceção do conhecimento da amostra sobre quais os meios financeiros envolvidos e o valor potencial do negócio.

A população alvo é discriminada, pois de acordo com as questões de pesquisa colocadas no Cap. 1.2, estamos apenas a estudar os potenciais interessados em ter estes *franchisings* de serviços de obras. Analisamos assim todos os *stakeholders* envolvidos como os técnicos da área da construção, nomeadamente arquitetos, engenheiros, engenheiros técnicos e outros ligados ao setor das obras e construção. Isto dificultou a obtenção de respostas válidas, por restringir fortemente o número de respondentes, e obrigou até a anular algumas respostas, visto que não correspondiam à população definida.

#### **4.3.3. Entrevistas dirigidas aos *master-franchisers***

O instrumento utilizado para esta recolha de dados passou por entrevistas estruturadas aos gestores das empresas, tendo sido usado a ferramenta informática do envio por correio eletrónico de um documento “MS Word” para as entrevistas com as perguntas estruturadas e espaços reservados para respostas, apontando até alguns exemplos de resposta (sim, não, talvez, etc.).

Algumas das dissertações e teses consultadas, nomeadamente Fernandes (2006) e Grasseli (2007), recorreram também a questionários e entrevistas, pelo que a leitura destes documentos ajudou

também na preparação e execução dos questionários e entrevista deste estudo exploratório, ao permitir usar alguns modelos de perguntas já anteriormente testadas.

As entrevistas foram feitas por escrito, através de email ( ver Anexo III – Entrevista (modelo) ).

Analisando os questionários fechados sobre “expetativas de técnicos perante este modelo de negócio” e analisando ainda o documento de modelo de negócio que é entregue aos candidatos a franchisados das empresas selecionadas para este estudo exploratório, foram identificadas inúmeras variáveis que ajudaram na prossecução dos objetivos gerais e específicos que aqui foram traçados neste *multiple-case study*.

Tudo isto ajudou na abordagem à construção das entrevistas estruturadas aos gestores das empresas, com os seguintes objetivos:

- 1º - Perceber qual a estrutura da empresa do *master-franchiser*;
- 2º - Perceber qual a forma de acesso concedida aos potenciais franchisados;
- 3º - Perceber quais os meios financeiros envolvidos para se conseguir obter uma licença de *franchising* da rede em questão;
- 4º - Perceber se a vocação com que a empresa se apresenta é a mesma daquela que é percecionada pelos potenciais franchisados;
- 5º - Perceber se os apoios ao negócios têm evoluído e são aqueles que os potenciais franchisados esperam obter;
- 6º - Obter uma visão da empresa sobre as perspetivas de futuro do negócio.

A população alvo é específica pois pretende-se obter respostas apenas de pessoas ligadas à administração das empresas de *master-franchiser* dos serviços de obras, particularmente os criadores do conceito de cada empresa, ou pelo menos pessoas ligadas à direção executiva ou à expansão da rede dessas empresas.

## 5. Análise dos resultados dos inquéritos e entrevistas

Conforme referido anteriormente, desenvolveram-se dois inquéritos, um para avaliar qual o conhecimento que potenciais clientes deste serviço têm do modelo de negócio em estudo, das empresas que operam no mercado, bem como qual a possibilidade de recorrerem a uma empresa destas e outro para avaliar as expetativas sobre este modelo de negócio que técnicos do sector da construção poderão ter.

Os inquéritos decorreram em simultâneo na semana 16 do ano de 2013. O Inquérito I (à população geral) decorreu entre os dias 15 e 18 de Abril. O Inquérito II (aos técnicos como arquitetos, engenheiros e outros técnicos de obras) decorreu entre os dias 16 e 21 de Abril.

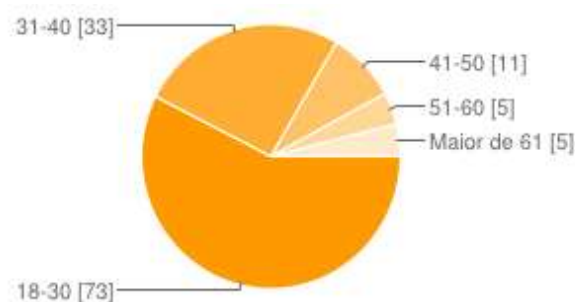
As entrevistas aos *master-franchisers* foram enviadas por correio eletrónico a 21 de Abril de 2013 e as respostas ocorreram entre os dias 29 de Abril e 28 de Maio.

### 5.1. Inquérito I

#### A amostra

Responderam 127 pessoas ao inquérito, das quais 76 do sexo feminino e 51 do sexo masculino (40%-60%). Foram divididos em 5 escalões etários, incidindo maioritariamente em jovens dos 18 aos 40 anos, mas com presença nos restantes escalões, com os seguintes resultados:

**Gráfico 6 – Escalões etários dos respondentes ao Inquérito I**



Em relação às profissões, apenas 17% eram arquitetos ou engenheiros pelo que larga maioria (83%) tinham as mais díspares profissões, numa diversificação profissional da amostra inquirida, como era objetivo:

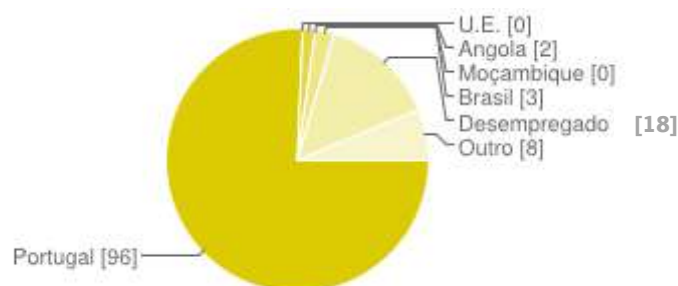
**Tabela 6 – Quadro das profissões dos respondentes ao Inquérito I**

<b>Profissão</b>	<b>Quantidade</b>
Estudante	33
Engenheiro	18
Professor	10
Psicólogo	6
Administrativo	5
Arquiteto	4
Consultor	3
Economista	3
Técnico Superior	3
Farmacêutico	2
Gestor	2
Gestor de Projeto	2
Militar	2
Técnico Oficial de Contas	2
Administrador	1
Aposentado	1
Aprovisionamentos e logística	1
Área da saúde	1
Assistente de Call Center	1
Assistente Operacional	1
Assistente Estagiário (AT)	1
Bibliotecário	1

Cabeleireira Canina	1
Conselheira de Beleza	1
Contabilista	1
Designer	1
Diretor Financeiro	1
Diretor Geral	1
Financeiro	1
Funcionário Público	1
Geógrafo	1
Informático	1
Investigador	1
Médico	1
Motorista profissional Pesados	1
Nutricionista	1
Profissional Liberal	1
Qualidade	1
RH	1
Seguros	1
Sociólogo	1
Técnico de Radiologia	1
Técnico Comunicação	1
Técnico do Ambiente	1
Vendedor	1

Em relação ao país onde trabalham os inquiridos, mais de três quartos estão em Portugal (76%), sendo que apenas 10% estão no estrangeiro emigrados e note-se que 14% estão desempregados, o que se assemelha à taxa oficial do país e que ajuda a validar a população que respondeu ao inquérito.

**Gráfico 7 – Países onde trabalham os respondentes ao Inquérito I**



Em média, os inquiridos trabalham há 9,91 anos, variando a experiência entre os que apenas há alguns meses começaram a trabalhar até aos que trabalham há já 42 anos, sendo, por isso, uma população bastante heterogénea. A maior parte da população (38%) inquirida trabalha por conta própria (profissionais liberais) e apenas um quarto (25%) trabalha exclusivamente por conta de outrem. Cerca de 22% assumem que desenvolvem trabalhos por conta própria. Por fim, 17% assume o desemprego, o que corresponde, grosso modo, à taxa de desemprego que se registava no país no momento da realização do inquérito.

### **Os dados recolhidos**

Na segunda parte do inquérito dedicada ao conhecimento do modelo de negócio de *franchisings* de serviços de obras pela população inquirida, os resultados indicam que estas são desconhecidas para a grande maioria (71%) e apenas 29% já conhecia ou havia ouvido falar deste modelo de negócio.

Na segunda pergunta, apelou-se à memória dos inquiridos para dizerem nomes de empresas ou marcas de *franchising* de serviços de obras, sem que até ao momento o inquérito tivesse falado em alguma delas. Como seria de esperar pelo fraco conhecimento demonstrado do mercado antes visto, apenas 25 vezes foram apontadas empresas que atuam neste modelo de negócios (Tabela 7) mas refira-se que foram ainda indicadas algumas construtoras (como a “Soares da Costa”, a “MotaEngil”, a “ABB”, a “DST” ou “Monte Adriano”, entre outras) e também empresas de *franchising*, mas de outros setores como a restauração e o pronto-a-vestir, totalizando 108 entradas inválidas. Os inquiridos conseguiram ainda indicar mais duas empresas que não constavam da listagem inicial que foi feita em 4.2, a “Square Obras” e a “Casa Viva”, e que de fato são empresas de *franchising* de serviços de obras, sendo que a Casa Viva foi mesmo a 3ª empresa mais citada de todas. Das 11 empresas listadas para este estudo exploratório, apenas 5 obtiveram uma citação espontânea. Pode-se falar numa taxa de reconhecimento muito baixa, de apenas 25 em 133 (note-se que os inquiridos chegavam a apresentar mais do que uma empresa, razão porque há mais reconhecimentos do que inquiridos), isto é, apenas 18,8% de reconhecimento.

**Tabela 7 – Empresas referidas em pergunta “cega” sobre reconhecimento no Inquérito I**

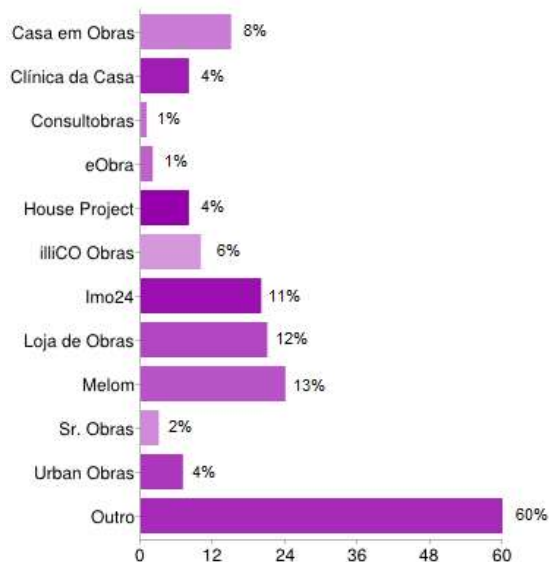
<b>Empresas incluídas no estudo exploratório</b>	<b>N.º de referências</b>
Casa em Obras	
Clínica da Casa	1
Consultobras	
eObra	
House Project	
illiCO Obras	1
Imo24	
Loja de Obras	7
Melom	10
Sr. Obras	
Urban Obras	2
<b><i>Outras referidas:</i></b>	
Desconhece	108
Square Obras	1
Casa Viva	3

Por outro lado, quando na terceira pergunta são apresentadas onze empresas que operam no mercado para inquirir se eram do conhecimento dos respondentes, a taxa de reconhecimento sobe bastante, para uns expressivos 67,2% correspondentes a 121 reconhecimentos em 180 respostas dadas, sendo todas as empresas reconhecidas (Tabela 8) e destacando-se três das empresas com mais de 20 reconhecimentos cada: a “Melom”, “Loja de Obras” e a “Imo24”. Note-se ainda que a “Melom”, que já havia sido a empresa mais reconhecida na pergunta “cega”, sendo que mais do que dobrou os reconhecimentos quando o seu nome é listado, passando de 10 para 24 reconhecimentos (correspondentes a 13% do total) (Gráfico 8).

**Tabela 8 – Empresas referidas em pergunta aberta sobre reconhecimento no Inquérito I**

<b>Empresas incluídas no estudo exploratório</b>	<b>N.º de referências</b>
Casa em Obras	15
Clínica da Casa	8
Consultobras	1
eObra	2
House Project	8
illiCO Obras	10
Imo24	20
Loja de Obras	21
Melom	24
Sr. Obras	3
Urban Obras	8
<b>Outras referidas:</b>	
Desconhece	59
Square Obras	
Casa Viva	1

**Gráfico 8 – Empresas referidas e percentagens em pergunta aberta sobre reconhecimento no Inquérito I**



Talvez devido ao fato de não estarem listadas, as empresas “Square Obras” e “Casa Viva” diminuíram o número de citações entre ambas as perguntas – possivelmente os inquiridos, na dúvida por não as verem listadas, não as citaram novamente (com um exceção para uma citação única à “Casa Viva” que anteriormente havia tido 3 citações).

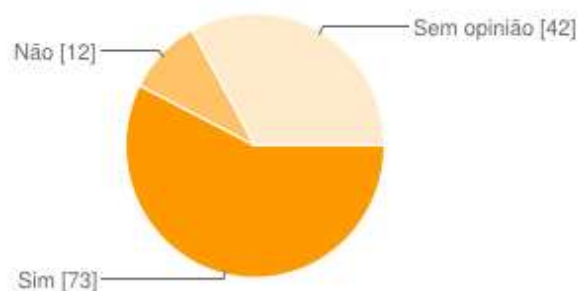
Por fim, foi perguntado a que categoria profissional se adequa mais este modelo de negócio na visão dos inquiridos, com os resultados a dividirem-se muito. Cerca de metade das pessoas (48%) acham que é um modelo vocacionado para arquitetos, engenheiros ou técnicos de obras enquanto outros tantos (48%) maioritariamente não têm opinião sobre o assunto ou então pensam que não se dirige a nenhum grupo profissional em particular, tendo uma pequena minoria (4%) considerado que mesmo categorias profissionais indiferenciadas, até sem formação superior, pode orientar uma *franchising* de serviços de obras.

No último grupo de perguntas procurava-se avaliar o interesse que este modelo de negócio desperta nos potenciais interessados em usar esses serviços, começando por perceber a opinião dos inquiridos sobre as possibilidades de sucesso no mercado português, tendo a larga maioria de 57%



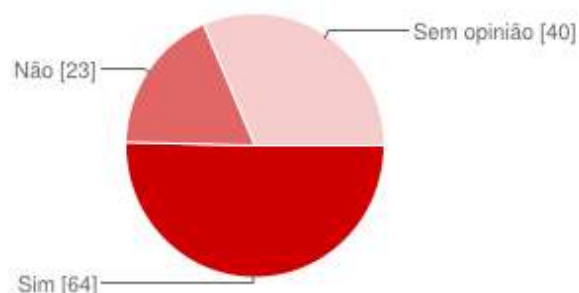
opinado que as empresas de *franchising* de serviços de obras têm possibilidade de ter sucesso no mercado, contra apenas 9% que dão opinião negativa – os restantes 33% não dão opinião (Gráfico 9).

**Gráfico 9 – Respostas à pergunta sobre se este modelo de negócio pode ter sucesso no mercado português, no Inquérito I**



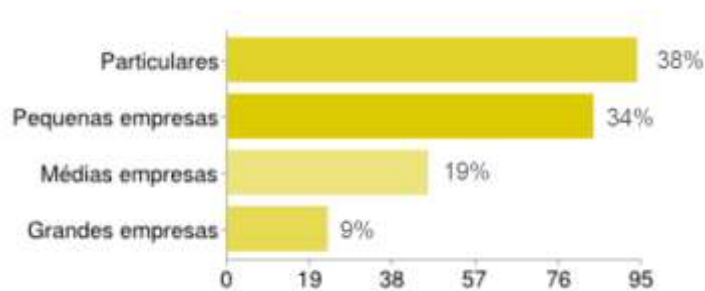
Seguidamente, os inquiridos são convidados a dar opinião sobre se este modelo de negócio poderá ser uma resposta alternativa à crise que o setor da construção enfrenta, tendo a opinião dos inquiridos aqui sido menos positiva pois só 50% assim o pensam e 18% julgam que não conseguirá ser uma alternativa válida – os restantes 40% não dão opinião (Gráfico 10).

**Gráfico 10 – Respostas à pergunta sobre se este modelo de negocio pode ser uma resposta alternativa à crise do setor da construção, no Inquérito I**



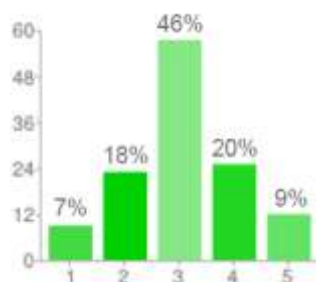
Na terceira pergunta, o objetivo é perceber qual a perceção dos inquiridos sobre quem serão os potenciais clientes deste modelo de negócio, sendo claro que mais de 2/3 entendem que é no segmento dos particulares (38%) e das pequenas empresas (34%) que se concentrarão os utilizadores deste serviço (Gráfico 11).

**Gráfico 11 – A que segmentos de mercado se dirige este modelo de negócio, na perspectiva dos respondentes do Inquérito I**



Na parte final do inquérito, procura-se avaliar até que ponto é que os respondentes se vêm como potenciais utilizadores dos serviços de uma empresa de *franchising* de serviços de obras. Não se estranha que, em função das respostas anteriores, a resposta seja relativamente positiva, numa média de 3,06 com um desvio padrão de 1,02. Na pergunta sobre a utilidade dos serviços para o inquirido, 29% consideram úteis ou muito úteis esses serviços (valores 4 e 5) e apenas 25% consideram pouco ou nada úteis esses serviços (valores 1 ou 2). Como seria de esperar, quase metade da população inquirida (46%) colocam-se no nível intermédio do nem muito nem pouco útil (Gráfico 12).

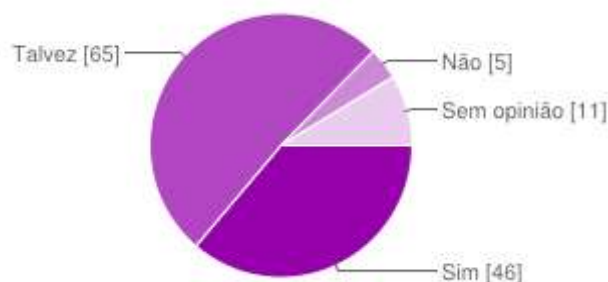
**Gráfico 12 – Avaliação pelos respondentes da utilidade dos serviços prestados por este modelo de negócio aos próprios, no Inquérito I**



Quando perguntados diretamente se os inquiridos considerariam recorrer aos serviços de uma empresa de *franchising* de serviços de obras para proceder a pequenas obras de recuperação ou reabilitação, 36% dos inquiridos consideram positivamente essa hipótese e 51% colocam a hipótese de talvez recorrerem a elas. Apenas 4% são taxativos a dizer que não consideravam a hipótese de usar os serviços destas empresas e 9% não tinham opinião. Há, apesar de tudo, uma propensão para poderem vir a usar os serviços das *franchisings* de serviços de obras em pequenas reparações (Gráfico 13) que pode ser melhor percebida se atribuirmos 1 ponto à resposta SIM, 2 pontos à resposta TALVEZ e 3

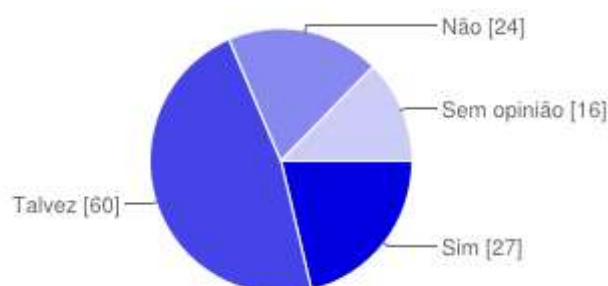
pontos à resposta NÃO, omitindo os sem opinião, obtendo assim uma média de 1,65 para um desvio padrão de 0,56.

**Gráfico 13 – Opinião sobre se os respondentes considerariam usar os serviços de uma empresa de modelo de negócios para pequenas reparações, no Inquérito I**



Por fim, numa variação à pergunta anterior, foram os respondentes questionados sobre se consideravam usar os serviços destas empresas para a execução de uma construção nova. Houve uma clara retração no sentimento positivo que antes havia sido expresso, pois só 27% consideravam recorrer a uma empresa destas e já uns muito expressivos 24% não consideravam tal hipótese. Também aqueles que ponderaram apenas o “talvez” baixam para 40%, o que deixa a sensação que se há uma clara confiança dos inquiridos para pequenas reparações, já quanto à execução de construções novas a população inquirida parece preferir os tradicionais métodos de seleção de empreiteiros em oposição a este modelo de negócio (Gráfico 14), o que pode ser melhor percebido se atribuirmos 1 ponto à resposta SIM, 2 pontos à resposta TALVEZ e 3 pontos à resposta NÃO, omitindo os sem opinião, à semelhança do que fizemos na pergunta anterior, obtendo assim uma média de 1,97 para um desvio padrão de 0,68.

**Gráfico 14 - Opinião sobre se os respondentes considerariam usar os serviços de uma empresa de modelo de negócios para executar uma construção nova, no Inquérito I**

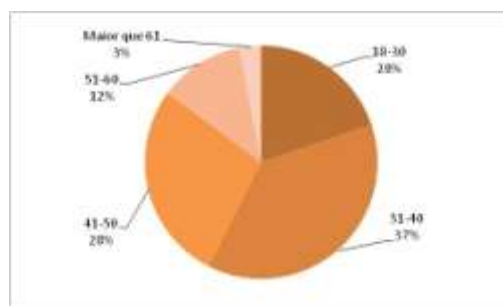


## 5.2. Inquérito II

### A amostra

Responderam 109 pessoas ao inquérito, mas apenas foram validadas 101 respostas, tendo 7 respostas sido anuladas por não estarem enquadradas dentro das categorias profissionais solicitadas e 1 anulada por ter entrado já fora da hora definida para encerramento do inquérito. Das respostas validadas, 32 são do sexo feminino e 69 do sexo masculino (32%-68%), demonstrando ainda alguma predominância do sexo masculino neste setor de atividade. Foram divididos em 5 escalões etários, com uma incidência mais repartida entre os escalões que no Inquérito I, com predominância nas respostas entre os 18 e os 50 anos e respostas registadas em todos os escalões etários, com os seguintes resultados:

**Gráfico 15 – Escalões etários dos respondentes ao Inquérito II**



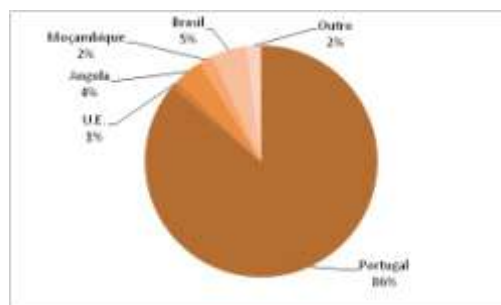
Em relação às profissões, a maioria das respostas veio de arquitetos (72%), mas também os engenheiros e técnicos de obras registaram respostas (24%). As outras quatro respostas são de um arquiteto e jurista, um consultor ambiental, um perito avaliador e um empresário de construção, tendo sido anulados todos os que não se relacionassem diretamente (entre eles, dois reformados que não indicando o setor onde trabalharam não podem ser confirmados como da área) (Tabela 9).

**Tabela 9 – Quadro das profissões respondentes ao Inquérito II**

Profissões	Quantidade	Percentagem
Arquiteto	73	72%
Engenheiro	18	18%
Técnico de obras	6	6%
Outros	4	4%
Total respostas	101	

Para além disso, os inquiridos eram maioritariamente de Portugal (86%) mas nota-se já o peso da emigração no setor com 14% dos inquiridos a responderem do estrangeiro, sobressaindo os mercados das ex-Colónias, o Brasil (5%) e Angola (4%) em particular:

**Gráfico 16 - Países onde trabalham os respondentes ao Inquérito II**



Em média, os inquiridos trabalham há 14,4 anos, variando a experiência entre os que apenas há alguns meses começaram a trabalhar até aos que trabalham há já 35 anos, sendo uma população extremamente heterogénea e mais experiente que a da amostra do Inquérito I. A maior parte, ao contrário do que seria de esperar, afirmam trabalhar por conta própria (37,6%) contra quase metade que afirmam trabalhar por conta de outrem (46,6%) se bem que, destes, boa parte deles também desenvolve trabalhos por conta própria paralelamente (Tabela 10). De realçar que os desempregados são 15,8% dos respondentes, próximo da taxa oficial à data do inquérito e próximo dos 17% obtidos no Inquérito I – talvez aqui fosse superior se não houvesse uma percentagem elevada de emigrados a responder.

**Tabela 10 – Tipo de ligação laboral dos respondentes ao Inquérito II**

Presentemente encontra-se:	Quantidade	Percentagem
Trabalhar por conta própria	38	37,6%
Trabalhar por conta de outrem	25	24,8%
A trabalhar por conta de outrem mas desenvolvendo trabalhos em nome individual simultaneamente	22	21,8%
Desempregado	16	15,8%

### **Os dados recolhidos**

Na segunda parte do inquérito, dedicada ao conhecimento do modelo de negócio de *franchisings* de serviços de obras pela população inquirida, os resultados indicam que estas são desconhecidas para a grande maioria (71%) e apenas 29% já conhecia ou havia ouvido falar deste modelo de negócio.

Quando inquirido qual a perceção que os técnicos têm sobre a vocação deste modelo de negócio, a maioria das respostas (32%) aponta para a “Gestão de Obras” e de seguida (28%) para a “Mediação de Obras”, o que de fato vem confirmar o conhecimento que os inquiridos alegavam antes pois que 60% das respostas enquadram corretamente a vocação deste modelo de negócio com aquilo

que é normalmente apresentados pelos *master-franchisers*. Apenas uma minoria de 25% identifica erradamente opções como “Fiscalização de Obras”, “Direção de Obras”, “Execução de Projetos” ou “Mediação Imobiliária”, sendo que 16% dos inquiridos não têm opinião.

Repetindo-se neste inquérito a pergunta “cega” aos inquiridos para estes nomearem empresas, de memória, que atuassem neste modelo de negócio, desta vez, a taxa de respostas foi bastante melhor que no Inquérito I, já que foram apontadas 57 vezes empresas das 11 que estamos a estudar (Tabela 11) em 138 respostas validadas, isto é, uma taxa de 41,3% e ainda foram apontadas mais 3 empresas corretas neste conceito de *franchising* de serviços de obras – a “Assitebem”, “Casa Viva” e “Companhia das Obras”, destacando-se novamente a “Casa Viva” que com 8 citações foi a 4ª empresa mais citada de memória – não incluídas neste estudo exploratório, para além de outras que não são *franchisings* (apesar de serem enquadráveis no conceito de serviço de obras) e várias construtoras, num total de 23 respostas não aceites como válidas. Das 11 empresas listadas para este estudo exploratório, apenas 3 não tiveram citações nesta pergunta cega. Tal como no Inquérito I, a “Melom” volta a destacar-se como a mais citada das empresas, sendo que neste caso com mais do dobro das citações das empresas classificadas a seguir, a “Loja de Obras” e o “Sr. Obras”.

**Tabela 11 – Empresas referidas em pergunta “cega” sobre reconhecimento no Inquérito II**

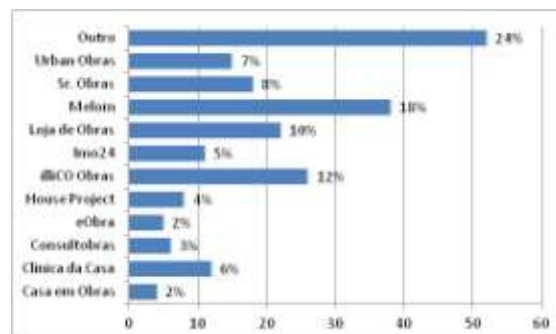
<b>Empresas incluídas no estudo exploratório</b>	<b>N.º de referências</b>
Casa em Obras	
Clínica da Casa	3
Consultobras	
eObra	1
House Project	
illiCO Obras	5
Imo24	1
Loja de Obras	9
Melom	23
Sr. Obras	9
Urban Obras	6
<b>Outras referidas:</b>	
Desconhece	48
Indicação errada	23
Assitebem	1
Casa Viva	8
Companhia das Obras	1

Por outro lado, quando na pergunta seguinte são colocados os nomes das onze empresas que listamos para este estudo exploratório (Tabela 12), de forma a inquirir os respondentes se as reconheciam, a taxa de reconhecimento subiu bastante, com 165 reconhecimentos e apenas 33 respostas desconhecendo qualquer uma das empresas, destacando-se novamente a “Melom” como a mais reconhecida, com 38 reconhecimentos, correspondentes a 18% do total (Gráfico 17), seguida da “iLLico Obras” com 26 e da “Loja de Obras” com 22 reconhecimentos. Note-se novamente que a “Casa Viva” surge em 4º lugar com 19 reconhecimentos mesmo não estando no grupo das 11 empresas listadas. Outro aspeto de realçar deste resultado é que em relação ao Inquérito I, cuja amostra da população é mais geral, os técnicos sobrevalorizam a “iLLico Obras” e desvalorizam a “Imo24”, muito mais reconhecida pelos potenciais consumidores, sendo que a “Melom” é, em qualquer uma das perguntas e em qualquer um dos inquéritos, a empresa claramente mais reconhecida.

**Tabela 12 – Empresas referidas em pergunta aberta sobre reconhecimento no inquérito II**

<b>Empresas incluídas no estudo exploratório</b>	<b>N.º de referências</b>
Casa em Obras	4
Clínica da Casa	12
Consultobras	6
eObra	5
House Project	8
illiCO Obras	26
Imo24	11
Loja de Obras	22
Melom	38
Sr. Obras	18
Urban Obras	15
<b>Outras referidas:</b>	
Desconhece	33
Indicação errada	
Assistebem	
Casa Viva	19
Companhia das Obras	

**Gráfico 17 – Empresas referidas e percentagens em pergunta aberta sobre reconhecimento no Inquérito II**



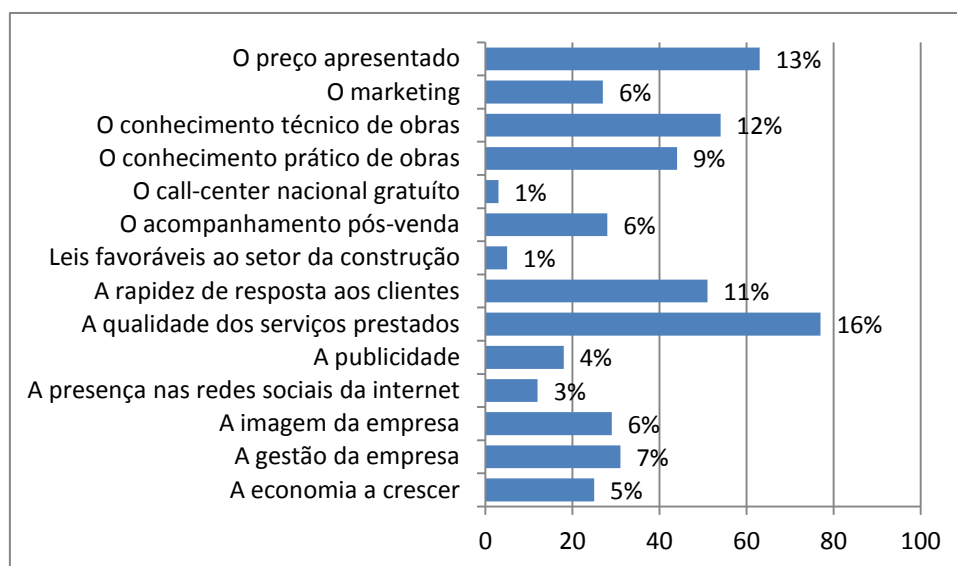
A pergunta seguinte procurava obter dos técnicos os principais fatores para o sucesso do modelo de negócio, sendo apresentadas catorze variáveis para escolha livre dos inquiridos. Do resultado, ficam duas claras percepções que os técnicos têm sobre os fatores de sucesso: os que contribuem e os que não contribuem (Gráfico 18). Como se constata das respostas, em 467 nomeações dos catorze fatores, apenas quatro são nomeados pelos técnicos mais de 10% das vezes, pela seguinte ordem:

- 1º - A qualidade dos serviços prestados (com 77 nomeações);
- 2º - O preço apresentado (com 63 nomeações);
- 3º - O conhecimento técnico de obras (com 54 nomeações);
- 4º - A rapidez na resposta aos clientes (com 51 nomeações).

Da leitura destes quatro fatores que são assim fundamentais, quanto à visão dos técnicos, para o sucesso do negócio, ressalta desde logo que três deles têm a ver com a relação franchisado-cliente: apresentar trabalho de qualidade, apresentar um bom preço e ser rápido na resposta ao pedido do cliente. Apenas um dos fatores é estritamente relacionado com a própria classe profissional: ter conhecimentos técnicos de obras. Repare-se que os fatores que os tais três fatores que os técnicos destacam em relação aos clientes são aqueles pelos quais os “empreiteiros” mais têm má fama perante os clientes: má qualidade de trabalho, preços muito caros e demasiado tempo na resposta e execução de obras. Desta leitura poderemos inferir uma vontade geracional de mudar a forma como são vistos perante os clientes aproveitando este modelo de negócio para limpar essa imagem. Mas também parece haver a consciência que isso só pode ser feito havendo da parte dos técnicos conhecimentos de obra, ou seja, com mais formação técnica (poderíamos dizer “superior”) e evitando os chamados “patos-bravos”, expressão normalmente associada a empreiteiros pouco-escrupulosos e incumpridores das normas de construção.



**Gráfico 18 – Os fatores essenciais para o sucesso deste modelo de negócio, no Inquérito II**



Por outro lado, dois dos fatores não são achados importantes pelos técnicos da amostra, pois quase não foram nomeados. Com apenas 1% de respostas, temos os seguintes fatores:

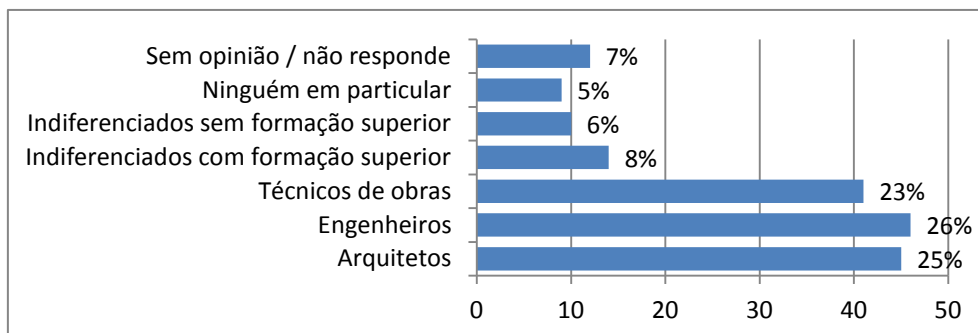
14º - O *call-center* nacional gratuito (com 3 nomeações);

13º - Leis favoráveis ao setor da construção (com 5 nomeações).

Destes dados podemos concluir que, por um lado, a legislação, sendo um fator exógeno ao controlo dos franchisados, não é um fator essencial para o sucesso e que as leis no setor da construção existentes até poderão ser já suficientes para o sucesso do negócio. Por outro lado, num fator interno ao negócio, o *call-center* nacional não parece atrair os potenciais franchisados como fator que potencie o sucesso do modelo de negócio – isto apesar de essa ser uma clara aposta dos master-franchisers nos apoios concedidos aos franchisados.

Por último, neste grupo de questões aos técnicos sobre o conhecimento deste modelo de negócio (Gráfico 19), tentamos perceber se eles se consideram como os principais destinatários deste modelo de negócio ou não. E a resposta da amostra foi claramente convincente, apontando para quase  $\frac{3}{4}$  dos respondentes como sendo um modelo de negócio dirigido a engenheiros (26%), arquitetos (25%) e técnicos de obras (23%), reconhecendo-se, por isso, como os principais potenciais utilizadores das *franchisings* de serviços de obras.

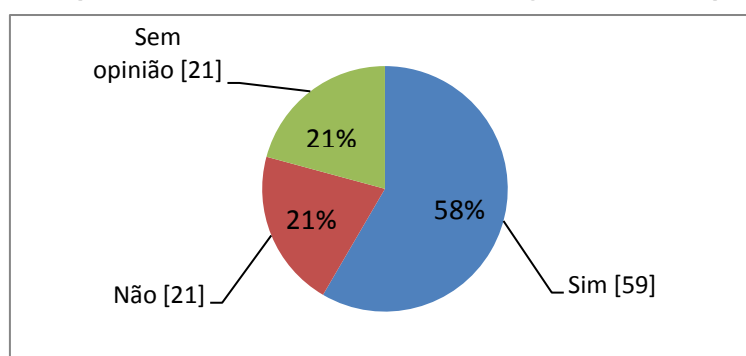
**Gráfico 19 – Respostas à pergunta sobre a quem fundamentalmente se adequa este modelo de negócio, no Inquérito**



No entanto, há que destacar um fato sobre este Gráfico 19: muitos dos Arquitetos respondentes ao inquérito (e foram 73, ver Tabela 9) não pensam que seja um modelo de negócio adequado para a sua própria classe. Analisadas as respostas apenas dos arquitetos a esta questão, constatou-se que 41 (61% dos arquitetos), mais de metade, não se consideram uma classe profissional adequada para gerir um *franchising* de serviços de obras.

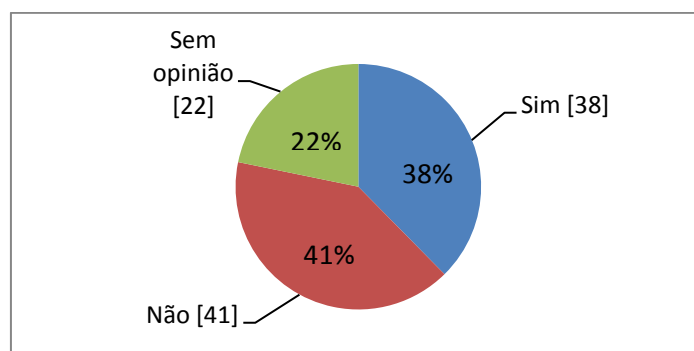
No terceiro grupo de perguntas aos técnicos (Gráfico 20), averiguou-se do interesse deste pelo modelo de negócio, começando por uma generalização da pergunta e concretizando uma pergunta direta no final. Assim, em primeiro lugar pergunta-se qual a opinião sobre as possibilidades de sucesso deste modelo de negócio no mercado português, tendo os técnicos claramente sido da opinião que sim, 59% das respostas.

**Gráfico 20 – Opinião sobre possibilidade de sucesso deste modelo de negócio no mercado português, no Inquérito II**



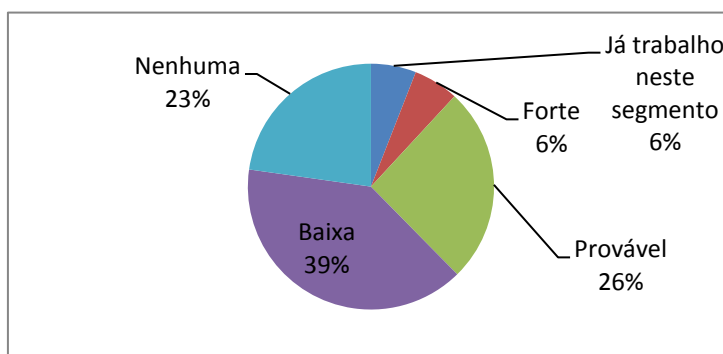
A segunda pergunta (Gráfico 21) incidia sobre um tema mais específico da possibilidade de sucesso deste modelo de negócio, que é ser uma alternativa à crise que o setor da construção enfrenta, sendo que o otimismo aqui não se reflete como na pergunta anterior, pois a maioria dos técnicos pensa que esta solução não é uma alternativa à crise que o setor da construção e conexos enfrenta há alguns anos, apesar de ser por uma curta diferença de apenas 3% dos que pensa que pode ser esta uma boa alternativa. 22% dos inquiridos acaba por não expressar opinião.

**Gráfico 21 – Modelo de negócio poderia ser uma resposta alternativa à crise que o setor da construção enfrenta, no Inquérito II**



Na terceira pergunta (Gráfico 22), aborda-se diretamente o inquirido perguntando se considera que a médio prazo pode vir a optar por este modelo de negócio, entrando neste setor de mercado. Nota-se aqui uma baixa propensão para a amostra enveredar por esta via, já que a larga maioria (62%) acha baixas ou nulas as hipóteses de aderir a este conceito. Apenas 32% consideram forte ou provável a hipótese de entrar no setor e apenas 6% dos inquiridos já atuam neste segmento de mercado.

**Gráfico 22 – Pergunta sobre possibilidade de a médio-prazo o inquirido entrar neste setor de negócio, no Inquérito II**



Para análise das respostas livres sobre os aspetos positivos e negativos do modelo de negócio, na opinião dos técnicos, recorreu-se ao programa “Atlas.ti 7” para primeiro detetar qual as cinco palavras mais usadas em cada uma das respostas, C4 e C5, que foram escolhidas como códigos de procura de frases onde estavam escritas (Tabela 13).

**Tabela 13 – Palavras mais usadas nas respostas C4 e C5, no Inquérito II**

Pergunta C4		Pergunta C5		Contagem total C4+C5	
Palavras:	Contagem	Palavras:	Contagem	Palavras:	Contagem
<b>Cliente</b>	10	<b>Falta</b>	9	<b>Cliente</b>	16
<b>Obra</b>	10	<b>Cliente</b>	6	<b>Obra</b>	15
<b>Qualidade</b>	10	<b>Preços</b>	6	<b>Qualidade</b>	15
<b>Serviços</b>	9	<b>Franchising</b>	6	<b>Serviços</b>	11
<b>Facilidade</b>	8	<b>Técnicos</b>	6	<b>Falta</b>	10
<b>Total C4</b>	659	<b>Total C5</b>	625	<b>Total C4+C5</b>	1284

Depois, codificaram-se estas palavras nos locais de ambos os textos onde apareciam, obtendo-se assim uma matriz que nos oferece as ocorrências relacionadas, conforme a Tabela 14 nos permite compreender, já que explica quais os códigos correlacionados, isto é, qual a forma como os aspetos positivos referidos se relacionam com os aspetos negativos: os pares cliente-*franchising*, cliente-técnicos, facilidade-cliente, facilidade-técnicos, obra-cliente, obra-falta, obra-*franchising*, obra-técnicos, qualidade-falta, serviço-cliente e serviço-*franchising*. Isto ajudará nas conclusões quando encontramos as citações mais importantes do que foi dito pelos inquiridos.

**Tabela 14 – Matriz de coocorrências de códigos positivos-negativos para as perguntas C4 e C5, no Inquérito II**

Códigos:	Cliente	falta	Franchising	preços	Técnicos
cliente	X	0	0,04	0	0,04
facilidade	0,07	0	0	0	0,06
obra	0,11	0,04	0,04	0	0,08
qualidade	0	0,04	0	0	0
serviço	0,03	0	0,04	0	0

Correlacionado os dados da Tabela 14 com a Tabela 13, chegamos à conclusão que temos como palavra-chave dos aspetos positivos o “**serviço**” na pergunta C4 e dos aspetos negativos a “**falta**” na pergunta C5, sendo que a palavra-chave mais citada no conjunto das duas perguntas é “**cliente**” (Tabela 15). Percebemos que o cliente é um aspeto central das preocupações deste modelo de negócio, pois tanto está ligado aos fatores, positivos como aos negativos.

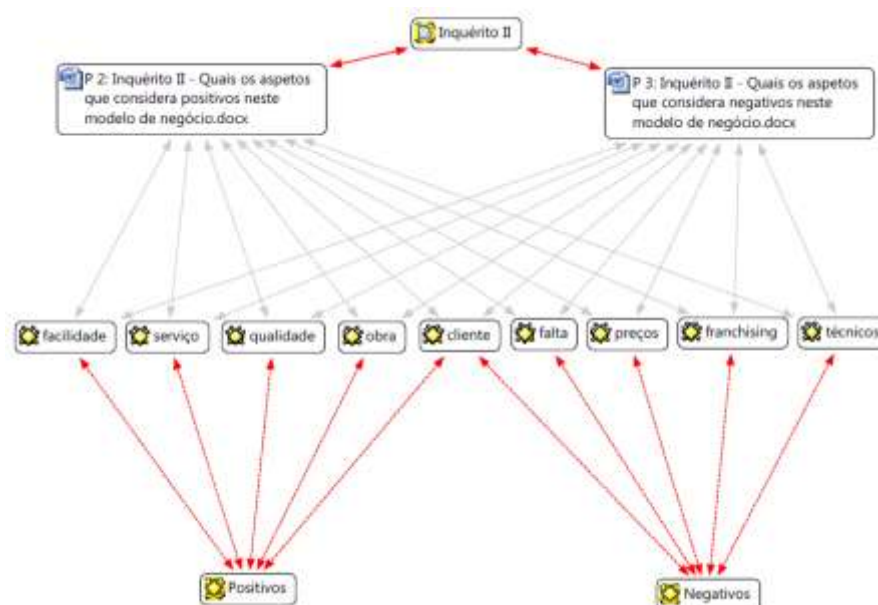
**Tabela 15 – Tabelas de códigos positivos e negativos com quantidade de citações, no conjunto das perguntas C4 e C5 do Inquérito II**

Códigos positivos:	Pergunta		Inquérito II
	C4	C5	
<i>serviço</i>	14	3	17
<i>cliente</i>	12	8	20
<i>obra</i>	11	8	4
<i>qualidade</i>	9	5	14
<i>facilidade</i>	8	1	2

Códigos negativos:	Pergunta		Inquérito II
	C4	C5	
<i>falta</i>	1	9	2
<i>cliente</i>	12	8	20
<i>franchising</i>	2	7	9
<i>preços</i>	3	6	0
<i>técnicos</i>	3	6	9

Construímos assim uma *network* de relações entre os aspetos positivos e negativos, que nos permite ter uma visão teórica qualitativa das respostas obtidas e que nos permite partir para as conclusões finais sobre este assunto (Figura 5).

**Figura 5 – Network de relações entre aspetos positivos e negativos, no conjunto das respostas C4 e C5 do Inquérito II**



Podemos agora importar as citações mais importantes a partir dos aspetos positivos relacionados com “serviço”, como **sendo os aspetos positivos que a população mais salientou:**

- A qualidade dos serviços<sup>24</sup>;
- A multiplicidade de serviços;

<sup>24</sup> Citado 4 vezes

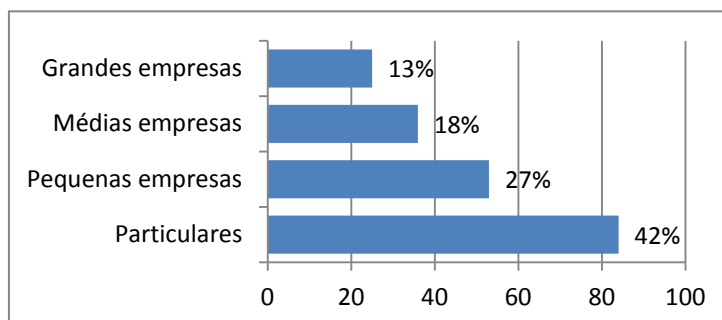
- Serviços concentrados;
- A existência de uma rede nacional e a capacidade que estando organizadas em rede, estas empresas têm de promover e divulgar os seus serviços;
- Modelos de prestação de serviços com garantias de fiabilidade para o cliente;
- Oferecendo mais qualidade nos serviços a prestar;
- Serviço completo, chave-na-mão;
- Gestão de prestadores de serviço;
- Poder encontrar os vários serviços num só local;
- No caso de o cliente ser um particular, este tipo de serviço é conveniente porque engloba todas as fases do projeto, incluindo a obra e a sua respetiva legalização;
- Um serviço único que responda a diferentes necessidades, projetos, obras, acompanhamento e gestão da obra, seja ela de raiz, recuperação ou até pequenos trabalhos relativos à manutenção e conservação dos edifícios.

Por outro lado, **os aspetos negativos mais salientados pelos inquiridos**, relacionados com “falta” de alguma característica, são os seguintes que importamos:

- Falta de qualificações;
- Falta de formação;
- A falta de profissionais nesse modelo de negócio;
- Falta de conhecimentos específicos (técnicos especializados);
- Falta de referências que sustentem a oferta;
- Falta de crescimento da economia;
- Falta de acompanhamento da globalidade do processo da obra;
- A falta de garantias a longo prazo;
- Falta de transparência.

Para fechar este grupo de perguntas, inquiriu-se a amostra sobre quem pensam que poderá recorrer aos serviços prestados por este modelo de negócio (Gráfico 23), tendo a maioria dos respondentes afirmado que serão os particulares os mais utilizadores deste serviço (42%). O setor das pequenas empresas também é considerado como uma hipótese mais pequena (27%) e os setores das médias e grandes empresas já o são em doses muito menores, de 18% e 13%, respetivamente. Mas não deixa de ser interessante que haja uma distribuição tão equitativa entre as várias hipóteses apresentadas, deixando antever que a aposta nos vários setores em análise terá de ser diferente consoante o público-alvo a quem se dirige.

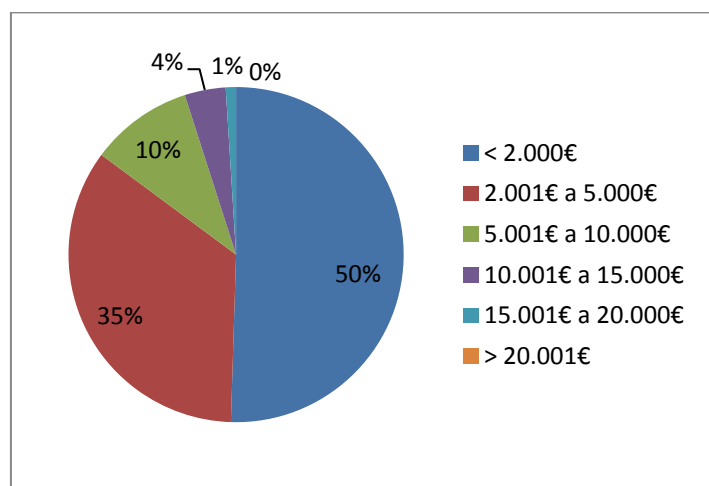
**Gráfico 23 – Pergunta sobre quem poderá recorrer aos serviços deste modelo de negócio, no Inquérito II**



Por último, foram feitas um grupo de perguntas que visam analisar o potencial de valor de negócio percecionado pela amostra inquirida.

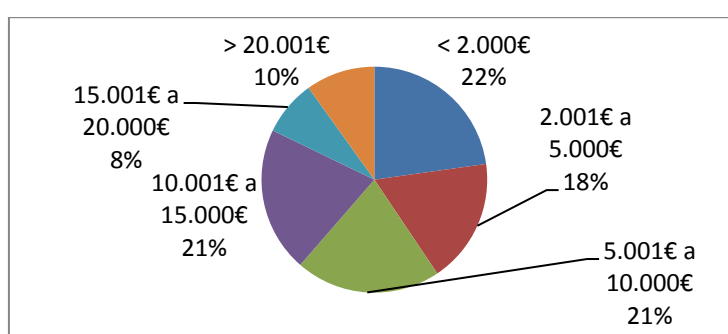
Na primeira pergunta pergunta-se diretamente quanto estaria o respondente disposto a pagar ou qual seria o justo valor pelo acesso a marca de *franchising* de serviços de obras, sendo dados vários escalões de valores de pagamento, com intervalos crescentes. Conforme o gráfico demonstra, a maior parte da amostra considera apenas os valores baixos como hipótese, a que correspondem as soluções “*low-cost*” recentemente criadas, com 50% dos inquiridos a colocarem a fasquia máxima de valor a pagar nos 2.000 €, logo seguidos por 35% dos inquiridos que aceitariam pagar o escalão seguinte, entre os 2.001 € e os 5.000 €. Destaca-se que os escalões mais elevados quase não obtiveram respostas, sem nenhum inquirido disposto a pagar mais de 20.001 € pela entrada e com apenas um inquirido a achar justo um valor entre os 15.000 € e os 20.000 € - há, por isso, uma clara rejeição dos potenciais franchisados aos modelos estruturados sob um forte direito de entrada como era tradicional até à crise que se estabeleceu no sector após o rebentar da bolha do *sub-prime* americano em 2008.

**Gráfico 24 – Pergunta sobre quanto estaria disposto a pagar / qual o justo valor para ter acesso a uma marca de *franchising* de serviço de obras, no Inquérito II**



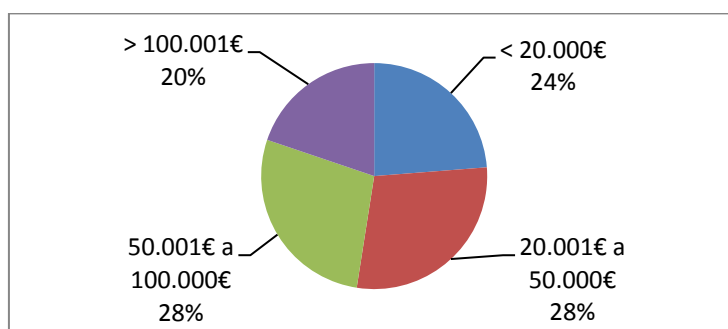
Na segunda pergunta, os inquiridos são questionados sobre a perceção do valor de entrada num *franchising* de serviços de obras, oferecendo como alternativa de resposta os mesmos escalões de valores que na pergunta anterior. E aparentemente, pode-se deduzir das respostas do Gráfico 25 que há uma dispersão muito grande nos valores, com respostas quase iguais para todos os escalões intermédios (entre os 2.001 € e os 15.000€) e só os extremos têm uma menor prevalência na resposta. Pode-se concluir que a amostra não tem uma ideia muito fixa sobre o valor habitualmente pago, apesar de haver a noção que o valor é superior àquele que foi apontado na pergunta anterior como sendo o justo valor que estariam dispostos a pagar pela entrada no modelo de negócio.

**Gráfico 25 – Respostas à pergunta sobre a perceção de qual o valor de entrada de um *franchising* de serviços de obras, no Inquérito II**



Na terceira pergunta, apela-se à combinação do conhecimento do mercado com a avaliação da crise em que assumidamente se encontra e pergunta-se qual pensam ser o valor bruto de negócio por ano que pode gerar um franchisado de serviços de obras, havendo quatro escalões de resposta possível: abaixo dos 20.000€/ano, entre os 20.001€ e os 50.000€/ano, entre os 50.001€ e os 100.000€/ano e por fim acima dos 100.001€/ano, tendo as resposta incidido maioritariamente nos escalões intermédios, com 28%, seguidos de perto pelo extremo inferior a 20.000€/ano. Apenas 20% pensa que poderiam realizar mais de 100.001€/ano, naquilo que se pode considerar como uma avaliação sensata e ditada pelo momento de crise que o setor da construção atravessa.

**Gráfico 26 – Pergunta sobre o potencial valor de negócios anual de um franchisado de serviços de obras, Inquérito II**

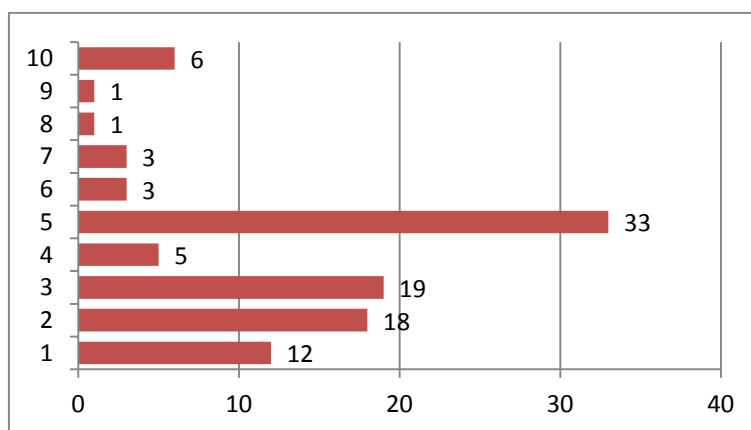




Por último, para concluir o inquérito, são realizadas duas perguntas sobre os valores que tradicionalmente são cobrados nos contratos de *franchising*, a taxa referente à imagem de marca (ou *royalties*) e o *fee* mensal de publicidade e marketing.

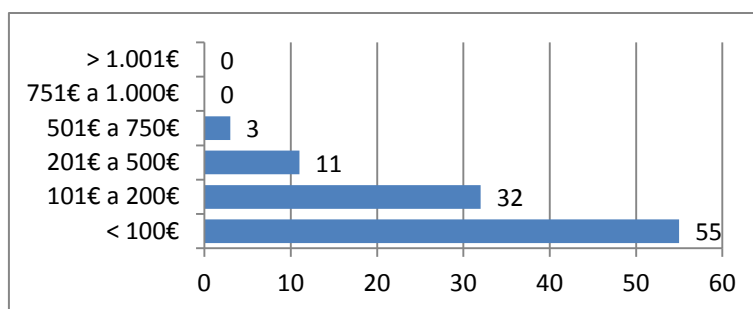
Em relação à taxa de imagem de marca justa a cobrar por *franchisings* de serviços de obras, cuja resposta admitida variava entre os 1% e os 10% ou mais, a média das respostas dos técnicos inquiridos quedou-se pelos 4,02%, se bem que a moda tenha sido os 5% (Gráfico 27). No entanto, a maior parte dos respondentes optou pelos valores mínimos até 3% (um total de 49% entende que deveria ser esse o máximo) mas mais de 10% entende que é justo cobrar 7% ou mais.

**Gráfico 27 – Respostas à pergunta sobre a percentagem justa de *royalties* a cobrar mensalmente no *franchising* de serviços de obras, no Inquérito II**



Por último, em relação aos *fees* de publicidade, uma taxa que é utilizada pelo *master-franchiser* para executar os planos de publicidade da marca, perguntados sobre qual o valor justo a pagar mensalmente e escalonadas as respostas em 6 escalões que iam de valores inferiores a 100 € até aos valores superiores a 1.000 € (Gráfico 28), a grande maioria (55%) entende que deveriam ser valores inferiores a 100 € mensais. Inclusivamente, nenhum dos inquiridos acha que deva ser um valor superior a 751 € mensais.

**Gráfico 28 – Respostas sobre pergunta do justo valor a pagar mensalmente de taxa de publicidade, no Inquérito II**



Em parte esta resposta parece ser coerente com a verificada no Gráfico 18 onde a Publicidade era o 4º fator menos votado como de importância para o sucesso do negócio (com apenas 4%) e em que o Marketing apenas recolhia também 6% das nomeações para essa lista de fatores e vem confirmar a teoria que Ferreira, Reis e Serra (2009) desenvolveram sobre a maior parte das pessoas não terem consciência do marketing ser fundamental (e por extensão, da publicidade) apesar de que a extrema “*importância do marketing para os empreendedores (...) é central para o sucesso de qualquer empresa*” (Cap. 2.5).

### 5.3. Entrevistas

#### A amostra

Foram entrevistadas 3 pessoas, 1 do sexo masculino e 2 do sexo feminino, correspondentes a 3 empresas diferentes do grupo de empresas selecionadas anteriormente. Todos os entrevistados ocupam posições de topo nas respetivas empresas de *franchising*. uma é o CEO e criador do conceito e as outras duas são diretores da expansão das respetivas redes.

A média de idades é baixa, de 37,3 anos, o que parece confirmar a ideia antes abordada de que este é um conceito novo e vocacionado para as novas gerações que entraram no mercado de trabalho neste milénio, fato reforçado por os entrevistados estarem ligados às respetivas empresas há já 5,33 anos, em média.

**Tabela 16 - Comparação de respostas do Grupo A, Dados para fins estatísticos**

Pergunta	Clinica da Casa	Loja de Obras	Empresa X
<b>A. Dados para fins estatísticos</b>			
A1. Qualidade em que responde ao questionário?	CEO	Diretor de Expansão	Diretor de Expansão
A2. Sexo?	Masculino	Feminino	Feminino
A3. Idade?	40	36	36
A4. Há quantos anos está ligado à empresa?	8 anos	6	2

## Os dados recolhidos

Na segunda parte da entrevista, questionados sobre a estrutura do *master-franchiser*, os dados recolhidos apontam para empresas ainda novas, com 3 a 6 anos desde a sua criação, numa média de idade de 5 anos de vida por empresa. Todos os entrevistados compreenderam a existência de lacunas no mercado na área da reabilitação e viram nisso uma oportunidade de negócio, como fator primordial que levou à criação da empresa. Apenas uma das empresas foi criada de origem para se constituir numa cadeia de *franchising*, apesar de ter demorado cerca de 2 anos desde a construção do produto até o *franchiser*. Já as outras duas viram neste segmento de mercado outra oportunidade de negócio em face do produto que desenvolveram. Desta forma, não admira que a média de idade das empresas no mercado do *franchising* de serviços de obras seja menor que a idade dos *master-franchisers*, de apenas 2,33 anos, sendo que uma das empresas apenas entrou no mercado há um ano e as restantes iniciaram a atividade em 2010. A estratégia de expansão a partir da unidade base tem sido também, por isso, diferente: se uma empresa nunca teve unidade-piloto, das outras duas empresas uma mantém a unidade-piloto autónoma e a outra alterou a sua forma de funcionamento. A maior diferença entre a estrutura nota-se no número de franchisados da rede a funcionar: a empresa mais recente, mas criada especificamente com esta vocação, apresenta já uns consideráveis 68 franchisados, enquanto as mais antigas têm tido uma expansão muito mais lenta, já que contam apenas com 4 e 7 unidades na sua rede. Perguntados sobre como tem sido o crescimento das suas redes numa escala de 1 a 5, onde 1 é complicado e 5 é fácil, os entrevistados apontam para uma média de 3,44, numa perspetiva ligeiramente positiva. Sobre o valor de negócio bruto gerado pela rede, apenas uma das empresas apontou um valor na ordem dos 200 mil Euros, sendo que outra indicou o valor mas não autorizou a sua divulgação e a terceira não respondeu a esta pergunta, pelo que é difícil avaliar da capacidade de gerar capitais que estas empresas têm. Em todo o caso, analisando as respostas obtidas, pode-se apontar para um valor na ordem dos 50 a 60.000€ por unidade da rede como valor de negócio bruto anual. As empresas têm ainda obtido resultados diferentes no que toca à apreciação sobre o crescimento do volume de negócios: se uma fala em diminuição do mesmo apesar de continuar a ter uma interessante quota de mercado, as outras falam em crescimento, mesmo que na ordem dos 2 a 3% anuais. Por último, respondendo às maiores dificuldades têm sentido, os entrevistados apontaram tanto o efeito da crise como mais especificamente a falta de liquidez, tanto dos candidatos ao *franchising*, como dos clientes para contratarem as unidades franchisadas para realizarem obras.

**Tabela 17 - Comparação de respostas no Grupo B, Estrutura do *master-franchiser***

Pergunta	Clinica da Casa	Loja de Obras	Empresa X
	<b>B. Estrutura do master-franchiser</b>		
B1. Qual o ano de entrada da empresa master no negócio dos serviços de obras?	2007	2007	2010
B2. O que levou a entrar neste ramo de negócio?	Duas principais razões: a primeira pelo valor percebido da necessidade de focalização do negócio na área da reabilitação enquanto fator de aumento de capacidades distintivas face à concorrência e também do aumento constante de procura neste subsegmento nos últimos anos. Estando ligado profissionalmente e academicamente à área da construção desde 1991, a percepção de que a construção nova iria perder quota de mercado face à reabilitação foi fator determinante na análise e "business plan" definido para a marca.	A oportunidade de preencher uma lacuna de mercado, num mercado que na altura se encontrava em cara expansão (construção civil), ao facilitar a vida dos clientes no que toca à realização das obras.	Oportunidade na área
B3. Quando criou a empresa já pensava no conceito de franchising num futuro próximo?	Não. O franchising surge por estar ligado ao mundo do franchising com outro projeto, noutro sector, e por conhecer bastante bem as vantagens e desvantagens deste tipo de modelo de negócio. Só após um aturado conhecimento do franchising e verificação de que a marca e o modelo definido se encaixavam no modelo foi tomada essa decisão.	Quando percebemos que era um conceito único e inovador no país vimos logo aí uma excelente oportunidade para um franchising.	Não se aplica
B4. Em que ano se deu a entrada no franchising dos serviços de obras?	2010	2010	2012
B5. Após a rede começar a expandir-se, a unidade-piloto foi mantida ou foi cedida em funcionamento?	Mantida mas com alteração de modo de funcionamento.	Mantém-se autónoma.	Não teve unidade piloto.
B6. Qual o número atual de franchisados na rede a funcionar?	4	7	68
B7. Como tem sido o crescimento da rede? Num escala de 1 a 5, onde 1 é complicado e 5 é fácil, classifique esse crescimento ao longo dos anos de vida da empresa?	2	No início aproximou-se do 4 / 5, nestes últimos anos regressou para o 1 / 2 agora está no nível 3.	1º ano - 4 2º ano - 3 3º ano - 3
B8. Qual o valor de negócio bruto gerado pela rede no último ano?	200.000,00 €	---	Omitido por solicitação no Grupo H
B9. Como tem sido o crescimento do volume de negócio nestes anos de crise do mercado da construção, desde 2009?	Tem sido consistente mas baixo, na casa dos 2 a 3 % anualizados.	Tem reduzido bastante, apesar de tudo continuamos a obter uma interessante quota de mercado.	Crescente
B10. Quais as maiores dificuldades que tem sentido?	A falta de financiamento por parte de eventuais candidatos ao franchising bem como por parte do cliente na retenção de fundos para aplicação noutras necessidades consideradas mais urgentes do que a reabilitação dos seus bens imóveis (obras).	Os efeitos da crise.	Falta de liquidez.

Na terceira parte da entrevista o foco incidiu sobre a forma de acesso ao *franchising* pelos potenciais franchisados. Os dados recolhidos confirmam uma unanimidade sobre a duração do contrato, de 5 anos, bem como da renovação do mesmo por outros 5 anos, se bem que um dos entrevistados coloca a questão de cada caso ser tratado individualmente na renovação, pelo que depende de vários fatores. Por outro lado, todos os entrevistados flexibilizam à partida a negociação da duração do contrato. Em relação ao tipo de franchisados procurados pelas empresas, duas delas indicam que devem ser ligados à área da construção civil, mas apenas uma especifica que procura profissionais como arquitetos e engenheiros, ao passo que a terceira empresa apenas põe como condição a manifestação de interesse que para o potencial franchisado tal seja um projeto interessante. Todos são unânimes em assumir que existem métodos internos de seleção dos franchisados, apenas com a diferença que somente um assume tentar compatibilizar o potencial franchisador com os objetivos definidos para estes e outro meramente valoriza as variáveis de interesse do potencial franchisado. Todos os modelos de *franchising* incluem ainda um programa de formação ao franchisado de modo a que este se possa trabalhar com o modelo da empresa, havendo lugar depois a formação continua. Por fim, na última pergunta, confirma-se que os contratos de *franchising*

podem ser ajustáveis caso a caso para melhor se enquadrarem nas necessidades do par franchisador-franchisado, o que parece sensato e concordante com a pergunta anteriormente feita.

**Tabela 18 - Comparação de respostas no Grupo C, Forma de acesso ao *franchising* pelos franchisados**

Pergunta	Clinica da Casa	Loja de Obras	Empresa X
<b>C. Forma de acesso ao <i>franchising</i> pelos franchisados</b>			
C1. Qual é a duração do contrato de <i>franchising</i> ?	5 anos.	5 anos.	5 anos.
C2. É renovável?	Sim, por mais 5 anos.	Sim. Depende de caso.	Sim, por mais 5 anos.
C3. É negociável a partir dessa duração?	Sim.	Sim.	Não.
C4. Quanto ao tipo de franchisados que procuram, existe algum perfil tipo definido?	Preferencialmente pessoas com ligação à área de construção civil.	Pessoas que deem a entender que isto para eles é um projeto interessante.	Sim, arquitetos e engenheiros.
C5. Existe algum método de seleção interno ou depende meramente do conjunto de variáveis interesse do potencial franchisado-interesse do master em expandir a rede?	Existe uma tentativa de compatibilização dos nossos objetivos com o potencial do franchisado em os atingir.	Neste momento depende meramente das variáveis de interesse do potencial franchisado.	Existe seleção interna.
C6. Antes de abrir uma loja, o franchisado tem acesso a alguma formação inicial? De que tipo?	Sim, tem acesso a uma formação na área comercial e uma interna para poder trabalhar com o nosso modelo. Posteriormente a formação e apoio é contínuo.	Sim. Fazemos questão de dar formação inicial aos nossos franchisados para que tudo corra bem desde o início.	Não temos o conceito de loja – mas antes de iniciar a atividade tem formação em áreas comerciais.
C7. O contrato é fechado ou ajustável a cada caso de franchisado?	É ajustável.	É ajustável a cada caso.	Ajustável, mas pouco.

No quarto capítulo da entrevista são abordadas as componentes financeiras envolvidas, tendo os entrevistados confirmado que todas as empresas têm um modelo dual visto que dispõem, para além do modelo tradicional de *franchising*, de um novo modelo dito de “*low-cost*”, duas das empresas desde 2012 e a terceira desde 2011 – são, por isso, desenvolvimentos de negócio que visam adaptarem os seus modelos de negócio aos tempos difíceis de crise que vivemos. Os valores de entrada deste modelo mais económico variam dos 3.000€ até aos 9.000€, sendo em média de 6.666,66€ o valor de entrada nestas versões *low-cost* de *franchising* de serviços de obras. No entanto, os modelos não são exatamente iguais. Se dois deles são do género “*home-based*”, isto é, em que o franchisado em vez de ter um espaço comercial aberto, trabalha a partir de casa, no terceiro caso o modelo destina-se a empreiteiros subsetoriais, ou seja, o modelo *low-cost* destina-se a uma especialidade do setor da construção, cujo conceito de *franchising* normal se assemelha a um empreiteiro geral. Por outro lado, perguntados sobre o valor de entrada no *franchising* normal, a média é agora de 19.500€, variando os valores dos 13.500€ aos 25.000€, isto é, quase o triplo do valor do *franchising low-cost*. No que toca a direitos de imagem, prática comum na área dos *franchisings*, todas as empresas assumem a cobrança destes, mas com diferentes nuances: uma das empresas, consoante o ano do contrato, tem diferentes direitos, normalmente uma componente fixa e outra variável num sistema misto; outra tem um valor fixo de 3%; e por último a outra tem *royalties* inferiores a 5% com um valor mínimo de 150€. Em relação a períodos de carência, também aqui as estratégias das empresas variam: uma não tem qualquer período de carência, outra tem apenas 1 mês e outra tem 6 meses de carência. Perguntados sobre os direitos de marketing, duas das empresas cobram valores, sendo que uma novamente consoante o ano do contrato variam os direitos, outra empresa cobra 2% sobre o valor de vendas anual e a terceira não cobra valores neste campo. Os períodos de

carência dos direitos de marketing são, tal como na pergunta anterior, iguais: a primeira empresa não tem período de carência, outra tem apenas 1 mês e a terceira repete os mesmos 6 meses. Em relação às taxas de publicidade, novamente há diferentes estratégias das empresas: uma engloba estas nos direitos de marketing, outra divide os valores da publicidade por todos os franchisados (não cobrando uma taxa mas apenas reportando as despesas da publicidade por todos) e novamente a terceira tem *fees* de publicidade variáveis consoante o ano de contrato. Também no que toca ao período de carência de *fees* de publicidade, as empresas são coerentes com o praticado nos casos dos direitos de marketing e imagem e repetem o mesmo esquema: uma não tem períodos de carência, outra tem apenas 1 mês e a terceira tem 6 meses de período de carência. Por último neste grupo de questões, foi perguntado qual o período médio de retorno do investimento e quais as vantagens financeiras que tem um franchisado e as respostas foram curtas pois nenhuma das empresas quis detalhar as vantagens para os potenciais franchisados, apenas indicando um período de 1 a 2 anos como o necessário para o franchisado recuperar o investimento, sendo que uma das empresas admite que tal depende também do potencial do franchisado.

**Tabela 19 - Comparação de respostas do Grupo D, Componente dos meios financeiros envolvidos<sup>25</sup>**

Pergunta	Clinica da Casa	Loja de Obras	Empresa X
<b>D. Componente dos meios financeiros envolvidos:</b>			
D1. Existe uma versão “low-cost” de entrada no franchising? Desde que ano?	Sim, desde 2012.	Neste momento existe, sensivelmente desde há 2 anos.	O nosso modelo sempre teve 2 modalidades (full e low-cost).
D2. Qual o valor de entrada “low-cost”, se existir, e como funciona o franchising nesse caso?	Desde 3.000,00 € a partir de um modelo homebased.	Cerca dos 8.000,00 € mas sem espaço ou mobília.	O facto de ser mais barata tem a ver a área de atuação, i.e., é uma especialidade pelo que não poderá ter o mesmo valor que um franchising normal, cujo conceito se assemelha a figura do empreiteiro geral. Por tal a capacidade de se pagarem do investimento é diferente.
D3. Qual o valor de entrada para o franchising “normal” e que necessidades acrescidas tem este sobre o modelo “low-cost”?	13.500 euros para um franchising normal com loja física e exclusividade territorial.	25.000,00 € com o espaço mobiliado.	20.000,00 €
D4. A marca tem direitos de imagem, os chamados “royalties” de imagem? São fixos, mistos ou variáveis? E qual a percentagem ou valor?	Sim, tem 3% de royalties.	Temos royalties inferiores a 5%. Com um valor mínimo de 150€ / mês.	São mistos – variam consoante o ano do contrato.
D5. Há algum período ou situação de carência destes direitos de imagem?	Existe um período de carência de 6 meses.	Não.	1 mês.
D6. A marca tem direitos de marketing, os chamados “royalties” de marketing? São fixos, mistos ou variáveis? E qual a percentagem ou valor?	Sim, 2% sobre o Volume de Vendas anual.	Não.	São mistos – variam consoante o ano do contrato.
D7. Há algum período ou situação de carência destes direitos de marketing?	Os mesmos 6 meses do anterior.	Não.	1 mês.
D8. A marca cobra taxa de publicidade, também chamadas de “fees” de publicidade, para aplicação em campanhas locais, regionais ou nacionais? Fixas, mistas ou variáveis? Qual a percentagem ou valor?	Incluídos no anterior. Incluídos no anterior.	Sim. As taxas de publicidade são divididas por entre todos os franchisados.	Varia consoante o ano do contrato.
D9. Há algum período ou situação de carência destes direitos de publicidade?	Idem.	Não.	1 mês.
D10. Qual o período médio de retorno do investimento para um potencial franchisado? Que vantagens financeiras tem um franchisado?	Dependendo do potencial comercial do franchisado pode ser de entre 1 ano a 2 anos.	Cerca de 2 anos.	1 ano.

<sup>25</sup> Em virtude da não autorização de divulgação de dados no Grupo H, por parte da “Empresa X”, algumas respostas foram ajustadas de forma a proteger a identidade da empresa em causa

No quinto grupo analisa-se a vocação da empresa, comparando assim as diferentes propostas de mercado e tentando perceber-se se todas elas incidem sobre o mesmo produto ou se haverá diferenças entre elas. A primeira pergunta foi assim direta ao ponto fulcral, perguntando aos entrevistados qual a principal vocação / conceito da empresa de *franchising*, obtendo-se apenas uma resposta no âmbito do fornecimento da mediação mobiliária aos clientes e duas empresas assumem que a vocação da empresa está na reabilitação, explicando uma delas que oferece ao cliente todo o processo de projeto desde a ajuda da tomada de decisão à entrega final. Todas as empresas assumem também que nunca mudaram o conceito desde o princípio, o que pressupõe que estão satisfeitas com o rumo seguido até ao momento. Nem sequer a introdução do modelo de low-cost veio alterar o conceito, como assumem as duas empresas que o fizeram, pois somente uma delas refere que apenas introduziu um maior apoio comercial e ajuda. No sentido de aferir da capacidade do *franchising* em se ajustar ao mercado e ao franchisado, foi perguntado até que ponto o conceito permite ajustamentos para aumentar a oferta da loja, sendo que o entrevistado de uma empresa não respondeu, o de outra acenou com um eventualmente que abre essa possibilidade e apenas uma empresa colocou firmemente a possibilidade de o fazer. No entanto, todas as empresas foram unânimes quanto à possibilidade de integrar os serviços de arquitetura e engenharia que um potencial franchisado já pratique no âmbito da sua especialização académica na loja se foram franchisados, no que se pode considerar desde logo como um ajustamento ao conceito. Por último, as 3 empresas são unânimes quanto ao fato de não estarem a planear ajustar ao mercado ou à procura de novos franchisados o seu conceito de negócio num futuro próximo.

**Tabela 20 - Comparação de respostas no Grupo E, Vocação da empresa**

Pergunta	Clinica da Casa	Loja de Obras	Empresa X
<b>E. Vocação da empresa</b>			
E1. Qual é a principal vocação / conceito da empresa?	Queremos ser a principal referência nacional dentro daquilo a que se chama "obras com marca" a trabalhar na área da reabilitação. Apoiámos os nossos clientes em todo o seu processo de projeto, desde a ajuda da tomada de decisão à entrega final.	O conceito da empresa é o de fornecer mediação mobiliária aos clientes.	Reabilitação
E2. O conceito é o mesmo desde o princípio ou sofreu ajustamentos? Se sim, ditados por quê?	É o mesmo desde o início	Sempre o mesmo.	Não sofreu alteração
E3. A introdução do modelo "lowcost", se aconteceu, trouxe também um ajustamento de modelo?	Não, apenas um maior apoio comercial e ajuda a potenciais excelentes franchisados.	Não	...
E4. O conceito permite ajustamentos para aumentar a oferta da loja se as características do franchisado o permitirem?	Eventualmente	Sim	...
E5. Um arquiteto ou um engenheiro, que sejam profissionais independentes e que já forneçam serviços de projetos, podem integrar os seus serviços na loja se forem franchisados?	Podem	Claro que sim. Temos parcerias com diversos arquitetos e engenheiros que trabalham no âmbito da construção civil.	Pode
E6. Prevê-se alterar o conceito de forma a ajustar ao mercado ou à procura dos potenciais franchisados num futuro próximo?	Não	Não	Não

No sexto grupo dedicado ao tipo de apoio ao negócio, os entrevistados começam por ser inquiridos sobre a componente de formação contínua prevista na rede, ao que as respostas variaram entre a ausência de resposta no que assume, cruzando com respostas seguintes, que a formação é reduzida nessa rede, até às outras empresas que assumem apenas na parte comercial (vendas) ou na empresa que faz formação sobre áreas internas de funcionamento da marca mas também cria formações à medida das necessidades dos seus franchiseados. Daí que coerentemente o número de ações de formação por ano seja diferente entre cada empresa: apenas uma vez por ano a empresa que não respondeu à primeira pergunta, dependente do franchiseado foi a resposta da empresa que faz formações à medida dos franchiseados até às 4 a 5 por ano da empresa que dá maior ênfase às formações de vendas. Em relação ao software utilizado pelos franchiseados, apenas um dos entrevistados assume a utilização de um software próprio específico, ao passo que as outras duas utilização soluções de software de gestão existentes no mercado, sendo que nenhuma destas prevê criar um software próprio para o efeito. Todas as empresas apostam em planos globais de marketing para os seus franchiseados, mas com algumas nuances: uma das empresas não só tem o plano global como ainda criou e executa planos adaptados a cada território enquanto outra das empresas para além do plano global dá a possibilidade dos franchiseados criarem o seu plano específico. Duas das empresas admitem já ter procedido a alterações ao plano de marketing, mas uma delas manteve o plano assente nas mesmas bases. O plano de publicidade que cada empresa tem é global, ajustado a todas as unidades da rede, mas uma das empresas assume que produz ações de marketing local para esse plano. Duas das empresas já fizeram ajustamentos ao seu plano de publicidade, num esforço contínuo de melhoramento, enquanto uma mantém o plano igual desde o início. Já sobre o grau de autonomia conferido a cada franchiseado no que toca a divulgação nas redes sociais, duas das empresas dão total liberdade enquanto a outra admite que, por consistência de imagem, limita essa liberdade ao mínimo possível. Como parte do apoio fornecido pelas empresas, todas elas têm pré-estabelecidos acordos de parcerias com outras empresas que possibilitem o auxílio dos franchiseados, em diversas áreas, como a financeira, a técnica, o marketing, os materiais de construção e especialidades construtivas como arquitetos, construtores, pintores ou canalizadores, entre outros. Para além disso, os franchiseados podem estabelecer parcerias locais de forma autónoma à rede global, sendo que pelo menos uma das empresas assume que os franchiseados são mesmo incentivados a isso mesmo.



**Tabela 21 - Comparação de respostas no Grupo F, Tipo de apoio ao negócio**

Pergunta	Clinica da Casa	Loja de Obras	Empresa X
<b>F. Tipo de apoio ao negócio</b>			
F1. Há algum tipo de formação contínua prevista na rede? Incide em que áreas e como é ministrada?	Sim incidindo nas áreas internas de funcionamento no "modus operandi" da marca e "tailor made" em função das necessidades de cada franchisado.	---	Sim, vendas
F2. Quantas vezes por ano são realizadas a formações contínuas?	Depende do franchisado.	Neste momento, apenas uma vez por ano.	4 a 5 vezes
F3. A rede usa algum software próprio, desenvolvido para o negócio especificamente ou apenas ajusta softwares de gestão existentes?	Existentes	Sim, usa um software próprio.	Já existente
F4. Caso não tenha software próprio, prevê criar um software específico num futuro próximo?	Não	---	---
F5. Existe um plano de marketing específico para os franchisados utilizarem na sua loja ou apenas um plano de rede, global?	Sim, existe um global e um adaptado a cada território.	Sim, um plano global.	Global e cada um tem a possibilidade de criar
F6. Esse plano de marketing, se existe, tem sofrido alterações ou mantém-se o mesmo desde o início?	Tem sofrido algumas alterações	Mantém-se assente nas mesmas bases.	Já
F7. Existe um plano de publicidade específico para os franchisados utilizarem na sua loja ou apenas um plano de rede, global?	Global mas com ações de marketing local	Sim, global.	Sim (mas não temos loja)
F8. Esse plano de publicidade, se existe, tem sofrido alterações ou mantém-se o mesmo desde o início?	É um trabalho contínuo.	Igual	Já
F9. Qual o grau de autonomia em termos de publicidade nas redes sociais (como o Facebook, LinkedIn, Twitter, Blogger, página pessoal/empresarial...) dos franchisados em relação ao master-franchiser?	Pretende-se que seja o mínimo possível para consistência de imagem.	Total liberdade.	Total
F10. Existem parcerias pré-estabelecidas com outras empresas que auxiliem os franchisados no seu trabalho?	Sim	Sim	Sim
F11. Que tipo de parceiros estão contratualizados, para que áreas / setores de negócios?	Em áreas diversas como a financeira a técnica.	Sectores como pintores, arquitetos, construtores, canalizadores...	Marketing e materiais de construção
F12. Os franchisados podem estabelecer parcerias locais de forma autónoma à rede global?	Sim e são estimulados a isso.	Podem estabelecer parcerias locais desde que informem o franchisado.	Sim

No sétimo e último capítulo focado sobre as perspetivas de negócio futuras, todos os entrevistados são moderadamente otimistas, pois preveem, pelo menos, manter o número de franchisados e duas das empresas falam mesmo em crescimento e boas perspetivas. Assim, não é de estranhar que apenas uma empresa, a mesma que coloca como perspetiva apenas manter o número de parceiros, coloca a possibilidade de acontecer um decréscimo do número de franchisados e do volume de negócios, ao contrário dos outros entrevistados que colocam como perspetiva o crescimento do número de franchisados e o crescimento, num caso, e a estabilização, noutro, do volume de negócios.

**Tabela 22 - Comparação de respostas no Grupo G, Perspetivas de negócio futuras**

Pergunta	Clinica da Casa	Loja de Obras	Empresa X
<b>G. Perspetivas de negócio futuras</b>			
G1. Atendendo ao momento de crise, quais as perspetivas que tem para a sua rede?	Boas perspetivas. Na Clinica da Casa a palavra "crise" está proibida.	Manter o nosso número de parceiros.	Crescimento
G 1.1. Crescimento, estabilização ou decréscimo de franchisados?	Crescimento	Decréscimo	Crescimento
G 1.2. Crescimento, estabilização ou decréscimo de volume de negócios?	Estabilização	Decréscimo	Crescimento

No fim da entrevista foram colocadas questões sobre a autorização da divulgação das respostas para esta dissertação, ao que dois dos entrevistados acederam sem qualquer problema na

utilização dos dados, enquanto um deles solicitou a proteção do anonimato da empresa que representa, o que levou a que algumas das suas respostas tivessem de ser ajustadas para proteger a identidade da empresa e a chamar a empresa não pelo seu nome comercial mas sim por um nome fictício de “Empresa X”.

**Tabela 23 - Comparação de respostas no Grupo H, Autorizações**

Pergunta	Clinica da Casa	Loja de Obras	Empresa X
<b>H. Autorizações</b>			
H1. Autoriza a divulgação pública científica, de forma comparativa, e após análise qualitativa (análise de conteúdo) dos dados recolhidos nesta entrevista, genérica e parcimoniosamente, numa comparação de casos com outras empresas similares do setor, no âmbito do estudo científico da dissertação de mestrado intitulada provisoriamente “O Mercado de Franchisings de Serviços de Obras: Estudo Exploratório”?	Sim	Sim	Não
H2. Autoriza a divulgação pública científica dos dados financeiros do grupo de perguntas “D”, de uma forma genérica e parcimoniosa, numa comparação de casos com outras empresas similares do setor, no âmbito do estudo científico da dissertação de mestrado provisoriamente intitulada “O Mercado de Franchisings de Serviços de Obras: Estudo Exploratório”?	Sim	Sim	Não



## 6. Análise dos casos

O objetivo deste estudo como foi estabelecido em 1.3, passa por perceber a adesão do mercado a este modelo de negócio por parte de clientes e de potenciais franchisados, por perceber quais as dificuldades em implementar o negócio enquanto franchisados, perceber os pontos fortes e pontos fracos para os franchisados, perceber as oportunidades e ameaças para os franchisados, perceber se o mercado reconhece este modelo de negócio como solução para determinados problemas, perceber se o conceito se tem vindo a ajustar ao longo do tempo, perceber se os conceitos são ajustáveis a enquadrarem os serviços de projetistas e perceber se o *master-franchiser* tem já uma estrutura de apoio que suporte o negócio do franchisado.

Este estudo baseia-se por isso na seleção de vários casos, que foram analisados primeiro individualmente e depois em conjunto, cruzando os resultados e retirando daí então as conclusões deste trabalho.

Os casos individuais selecionados para estudo foram as empresas “Empresa X”, “Loja de Obras” e “Clínica da Casa”, que abordarei de seguida utilizando a ferramenta de análise desenvolvida anteriormente (Figura 4).

### 6.1. Análise do caso Empresa X

*A) Questão Principal: Aplicabilidade ao mercado português?*

*A1) N.º de franchisados em atividade: 68*

*A2) N.º de anos no mercado de franchising: 2*

*A3) Valor de negócio bruto gerado pela rede no último ano? Não permitida a divulgação.*

*B) Q1: Qual o interesse para interesse para arquitetos/engenheiros deste modelo de negócio?*

*B1) Que tipos de franchisados são procurados pela rede? Arquitetos e engenheiros.*

*B2) Qual a principal vocação / conceito da empresa? Reabilitação.*

*B3) Valor de entrada no franchising (modelo normal)? Não permitida a divulgação.*

*B4) Valor de entrada no franchising (modelo low-cost)? Não permitida a divulgação.*

*C) Q2: Qual a notoriedade da empresa?*

*C1) Reconhecimento cego médio (Inquérito I e II): 13,9%*

*C2) Reconhecimento médio em pergunta fechada (Inquérito I e II): 18,2%*

*D) Análise SWOT*

*D1) Forças:* A forte implantação no território, sendo uma das empresas com melhor implantação no setor. O plano de marketing e publicidade muito agressivo e com forte repercussão no reconhecimento obtido. Uma seleção de franchisados orientada para técnicos superiores nas áreas da arquitetura e engenharia. É uma rede de serviços completos e integrados em reparação, remodelação e manutenção geral de imóveis, de âmbito nacional.

*D2) Fraquezas:* Falta de liquidez dos clientes e dos potenciais franchisados. O foco excessivo no plano do marketing e publicidade. Não se assume como uma empresa de mediação de obras mas sim como uma de empreiteiros. Um dos mais altos valores de entrada no *franchising* (modelo low-cost).

*D3) Oportunidades:* Os primeiros e débeis sinais de crescimento do mercado e da economia do país resultante numa melhoria financeira quer de clientes, quer de potenciais franchisados, abrem perspectivas de crescimento do volume de negócio. As alterações legislativas que podem aumentar a procura de casas arrendadas e a necessidade de obras destas.

*D4) Ameaças:* O ressurgir do mercado de obras pode atrair novas empresas para o setor. Os sinais de crescimento do mercado e da economia do país não se confirmarem e o clima recessivo ressurgir. A margem de crescimento dos concorrentes menos implantados poderem fazer diminuir a sua quota de mercado. Queda do mercado de construção a pique e licenciamento de novos projetos parou.

## **6.2. Análise do caso Loja de Obras**

*A) Questão Principal: Aplicabilidade ao mercado português?*

*A1) N.º de franchisados em atividade: 7*

*A2) N.º de anos no mercado de franchising: 3*

*A3) Valor de negócio bruto gerado pela rede no último ano? Não divulgado.*

*B) Q1: Qual o interesse para interesse para arquitetos/engenheiros deste modelo de negócio?*

*B1) Que tipos de franchisados são procurados pela rede? Pessoas que deem a entender que é um projeto interessante.*

*B2) Qual a principal vocação / conceito da empresa? Fornecer mediação mobiliária aos clientes.*

*B3) Valor de entrada no franchising (modelo normal)? 25.000 €*

*B4) Valor de entrada no franchising (modelo low-cost)? 8.000 €*

C) Q2: Qual a notoriedade da empresa?

C1) Reconhecimento cego médio (Inquérito I e II): 5,9%

C2) Reconhecimento médio em pergunta fechada (Inquérito I e II): 12,5%

D) Análise SWOT

D1) Forças: Disponibilizar num único espaço (físico e/ou virtual) a mediação dos mais variados tipos de serviços que um determinado cliente (particular ou empresarial) pode necessitar ao efetuar obras/remodelações nos seus imóveis.

D2) Fraquezas: Fraco nível de implantação, torna difícil aproveitamento de sinergias de grupo, uma das vantagens das redes de *franchising*. Fraca aposta publicitária, como denota o baixo grau de reconhecimento. O espírito pouco competitivo da gestão do *master-franchiser*. Um dos mais altos pacotes de acesso ao *franchising* pode afastar potenciais franchisados.

D3) Oportunidades: Um vasto território para crescer o número de lojas e ganhar massa crítica na rede. Uma oferta de serviços que vão de encontro às necessidades dos potenciais clientes.

D4) Ameaças: A notoriedade superior de muitas empresas concorrentes não torna óbvia a sua escolha quer por potenciais clientes, quer por potenciais franchisados. A dificuldade de conseguir quota de mercado dificulta o crescimento.

### 6.3. Análise do caso Clínica da Casa

A) Questão Principal: Aplicabilidade ao mercado português?

A1) N.º de franchisados em atividade: 4

A2) N.º de anos no mercado de *franchising*: 3

A3) Valor de negócio bruto gerado pela rede no último ano? 200 mil euros.

B) Q1: Qual o interesse para interesse para arquitetos/engenheiros deste modelo de negócio?

B1) Que tipos de franchisados são procurados pela rede? Preferencialmente pessoas com ligação à área de construção civil.

B2) Qual a principal vocação / conceito da empresa? Ser a principal referência nacional dentro do que se chama “obras com marca” a trabalhar a reabilitação.

B3) Valor de entrada no *franchising* (modelo normal)? 13.500 €

B4) Valor de entrada no *franchising* (modelo low-cost)? 3.000 €

C) Q2: Qual a notoriedade da empresa?

C1) Reconhecimento cego médio (Inquérito I e II): 1,5%

*C2) Reconhecimento médio em pergunta fechada (Inquérito I e II): 16,0%*

*D) Análise SWOT*

*D1) Forças:* O desenvolvimento dos serviços é gerido e supervisionado por profissionais com vários anos de experiência nas áreas de engenharia, construção civil e gestão. Propõe a combinação entre uma oferta tradicional de serviços alavancada por uma oferta de alto valor acrescentado (projetos, gestão e fiscalização e instalação). Gama de serviços ampla que podem ir ao encontro do que o mercado procura encontrar neste tipo de empresas. Procura do melhoramento contínuo com implementação e certificação de sistemas de qualidade como a ISO 9001. Uma das empresas que apresenta valores mais baixos para acesso à rede de *franchising*.

*D2) Fraquezas:* A falta de financiamento por parte de eventuais candidatos ao *franchising*, bem como por parte do cliente na retenção de fundos para aplicação noutras necessidades consideradas mais urgentes do que a reabilitação dos seus bens imóveis (obras).

*D3) Oportunidades:* A oportunidade neste mercado é imensa, o mercado dos serviços personalizados em Portugal encontra-se num nível de crescimento elevado pelo que a aposta neste setor é segura. A baixa implantação registada no momento permite ter expectativas de crescimento num futuro próximo. Um baixo valor de entrada no *franchising* para o modelo low-cost pode atrair muitos técnicos que queiram complementar as suas atividades ou diversificar a sua oferta.

*D4) Ameaças:* O baixo nível de exigência colocado na seleção de franchisados, pois não necessitam de qualquer experiência em vendas ou *merchandising* e apenas uma genérica exigência de que preferencialmente deverão os candidatos a *franchisers* terem ligação à área de construção podem colocar a rede numa posição de desvantagem perante a concorrência.

#### **6.4. Análise dos resultados**

*Conclusões sobre a “Empresa X”*

É uma das empresas com maior implantação no mercado, vocacionada para a reabilitação e com forte aposta no marketing e publicidade para aumentar o seu grau de reconhecimento e de negócios. A aposta na escolha de técnicos como arquitetos e engenheiros permite concluir que esta é uma empresa com muito potencial para que estes invistam numa solução complementar às suas atividades, até porque permite incluir os serviços técnicos de projetistas na panóplia de ofertas de serviços

prestados. Modelo low-cost excessivamente alto para se constituir como principal referência para técnicos que queiram apenas diversificar atividades e oferta e não apostar em *full-time* nesta atividade.

#### *Conclusões sobre a “Loja das Obras”*

Sendo uma rede de *franchising* com um baixo número de franchisados e dispersão territorial, não tem ainda o reconhecimento do mercado, quer dos potenciais clientes, quer dos técnicos como arquitetos e engenheiros. Apesar de ter um conceito interessante, que parece corresponder àquilo que o mercado procura nestas empresas, parece ter alguma dificuldade em impor o seu conceito, talvez pelo fato de ter um dos pacotes de acesso ao *franchising* mais alto de entre todas as analisadas. O seu plano de marketing e publicidade parece não estar a surtir efeito, como se depreende do grau de reconhecimento relativamente baixo que tem.

#### *Conclusões sobre a “Clínica da Casa”*

É uma das empresas menos reconhecidas pelos potenciais clientes. No entanto, é mais reconhecida pelos profissionais do setor que a Loja das Obras. Tem uma rede pouco desenvolvida, denota alguma dificuldade em implantar-se e em angariar franchisados, malgrado ter um conceito que parece ir ao encontro do que procura o mercado nestas empresas. Tendo um pacote *low-cost* de acesso ao *franchising* muito atrativo, ao contrário dos outros casos analisados, esta não deverá ser a causa do relativo insucesso, pelo que a explicação poderá passar por um plano pouco agressivo ou mal direcionado de marketing e publicidade. Um baixo grau de exigência no que toca à seleção prévia de potenciais franchisados também parece colocar esta empresa num patamar de inferioridade a outras concorrentes.

### **6.5. Cross-case**

Os dados levantados parecem assim apontar para que a “**Empresa X**” seja a que melhor se enquadra na ferramenta de análise (Figura 4) desenvolvida, pois é aquela que melhor se comporta nos relacionamentos (aplicabilidade, interesse e notoriedade) estabelecidos no diagrama relacional (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**) entre os stakeholders do mercado (técnicos, rede de *franchising* e clientes).

Já a “**Loja das Obras**” parece ser claramente penalizada pelo elevado valor do pacote de entrada na rede de *franchising*, quer na versão de *low-cost*, quer na versão normal de *franchising*.



Por outro lado, pelo baixo valor do modelo *low-cost* de acesso ao *franchising* e pela combinação de serviços disponibilizada, a “**Clinica da Casa**” (*low-cost*) poderá ser a aposta que mais rapidamente poderá trazer retorno ao franchisado, entre aquelas que aqui foram analisadas.

## 7. Conclusões

Esta panóplia de ofertas no mercado de *franchisings* de serviços de obras indica que este nicho está claramente à procura de rentabilizar hipóteses que se afiguram num horizonte próximo e que estão a procurar ganhar competitividade em busca da maior fatia de mercado, numa renhida competição pela maior quota de mercado possível.

Sendo este um tema muito específico e recente em Portugal, não foi ainda alvo de grandes explorações científicas. A formalização de uma empresa através deste modelo de negócio, onde o projetista não só atue na sua área de serviços de projetos, mas que a combine com outras atividades, como as obras, poderá permitir superar alguns dos problemas que têm sido detetados do ponto de vista académico apontadas por Cruz (2003) em algumas abordagens mais do ponto de vista de lançamento de uma empresa do que propriamente quanto ao estudo do impacto e sucesso destas no mercado – que cremos ser a novidade neste trabalho académico.

E tendo em conta esta lacuna de análise à implementação do modelo de negócio no mercado português, as contribuições dos resultados desta pesquisa poderão ser pertinentes pois permitem:

- Corrigir alguns pormenores do modelo de negócio de forma a melhorar o seu sucesso;
- Aferir se o modelo de negócio está já maturado ou se ainda precisa de mais ajustes com o tempo;
- Aferir do efeito neste modelo de negócio da forte crise no setor das obras e construção que afeta o mercado português nos anos mais recentes com mais pertinência.

Sendo a principal questão levantada por este estudo exploratório “qual a aplicabilidade das empresas de *franchising* de serviços de obras ao mercado português?”, é possível antever que o mercado português está recetivo a este modelo negócio. Tal é comprovado não só pelo crescente número de empresas opcionais disponíveis no mercado como pela aceitação tida na amostra geral do Inquérito I, onde 36% dos inquiridos demonstram considerar recorrer aos serviços de uma empresa para reparações e 51% respondem com um “talvez”.

Também foi possível encontrar uma resposta às restantes perguntas traçadas na definição da questão de pesquisa (em 1.2).

Sobre a questão de qual o interesse para técnicos como arquitetos ou engenheiros deste modelo de negócio, parece evidente que os técnicos da amostra do Inquérito 2 avaliam como

interessante o modelo de negócio, pois 38% consideram que este pode ser uma alternativa à crise que o setor da construção enfrenta e 32% entendem ser provável ou forte entrar neste setor de negócio a médio prazo. Mais reforça esta ideia com a avaliação que a amostra faz sobre a quem se adequa este modelo de negócio, já que a amostra do Inquérito respondeu maioritariamente (51%) que é aos engenheiros e arquitetos e que 58% entendem que este modelo de negócio poderá ter sucesso no mercado português.

Algumas das empresas parecem ter essa noção ao apostarem e privilegiarem nos arquitetos ou engenheiros para franchisados, mas há claramente um obstáculo a ser superado: o justo valor para o acesso às redes de *franchising* de serviços de obras. Há uma enorme diferença entre os valores que a amostra do Inquérito II considera adequados para entrarem neste modelo de negócio (uma média de 4.663,63 € na resposta à pergunta D1) contra o valor médio das empresas analisadas (de 6.666,66 € para as *low-cost* e de 19.500,00 € para a versão normal), superior 1,42 vezes no caso das *low-cost* e 4,18 vezes no caso da versão normal do modelo de negócio dos *franchisings* de serviços de obras. Desta forma, pode-se concluir que até mesmo os valores propostos pelo sistema *low-cost* estão em média acima daquilo que a amostra de técnicos considera o justo valor a pagar para entrarem no modelo de negócio dos *franchisings* de serviços de obras, apesar do interesse relativo que os técnicos parecem demonstrar no modelo.

Por último, relativamente à questão da notoriedade deste modelo de negócio no mercado português, creio que há ainda um longo caminho a percorrer até que o conceito esteja entendido e disseminado na população geral e até nos próprios técnicos. Como se percebe das amostras dos inquéritos, há ainda um relativo desconhecimento sobre o que são estas empresas e quais os seus conceitos e objetivos – apenas 29% das amostras do Inquérito I e II haviam ouvido falar deste modelo de negócio antes. As próprias empresas analisadas, apesar de se enquadrarem todas neste modelo de negócio, têm ainda *nuances* que as diferenciam e concetualmente não se definem todas com o mesmo objetivo, o que também não facilita o entendimento quer do mercado de potenciais clientes, quer do mercado de potenciais franchisados, dos serviços que propõem.

Por outro lado, o patrocínio de programas e espaços publicitário nos *mass media* como estações de rádio e televisão de alcance nacional têm vindo a aumentar a visibilidade destas empresas e, consequentemente, do modelo de negócio. Estas campanhas de marketing e publicidade mais agressivas têm, por isso, contribuído para o crescimento do conhecimento dos potenciais clientes sobre o que fazem estas empresas e também para aumentar o interesse dos potenciais franchisados

em abrir novas unidade de *franchising* de serviços de obras, aumentando com isso a notoriedade do modelo de negócio, que está e prevê-se, até pelo que foi possível perceber pelos entrevistados, a crescer continuamente.

### **7.1. Síntese dos resultados**

Foi possível perceber, pela amostra de empresas analisadas, que apesar de parecidas, há vários tipos de propostas que diferem entre si desde o conceito até aos valores de acesso à rede de *franchising*. Umas mais vocacionadas para a prestação de serviços de mediação de obras entre os clientes que querem fazer obras e os empreiteiros que procuram novos trabalhos e outras mais vocacionadas para a gestão e administração direta das obras mesmo que executadas por empreiteiros externos à empresa de *franchising*.

Por outro lado, percebeu-se que o *apport* de qualidade e nova imagem que as empresas deste modelo de negócio de *franchising* de serviços de obras trouxeram para o mercado onde os empreiteiros não são ainda vistos com credibilidade e confiança, permite concluir que há espaço no mercado português para estas empresas.

Percebeu-se também, deste estudo exploratório, que os técnicos projetistas como arquitetos e engenheiros têm um interesse moderado neste modelo de negócio, não tanto como primeira opção de negócio, mas como alternativa e complemento aos serviços que já oferecem.

Por último, percebeu-se que, talvez por ser ainda um conceito relativamente novo e com pouco tempo de vida no mercado português, este é ainda relativamente desconhecido dos potenciais clientes e até dos técnicos projetistas como arquitetos e engenheiros, havendo por isso um longo caminho a percorrer nos próximos anos para cimentar e melhorar o posicionamento no mercado deste modelo de negócio.

### **7.2. Contribuições para a gestão**

Este estudo exploratório contribui para o estudo de uma área que sendo relativamente nova em Portugal e atuando sobre um setor do mercado em grave crise, tem potencial para crescer e se afirmar a médio prazo como uma alternativa para os técnicos projetistas como arquitetos e engenheiros.

Permitiu verificar os tipos de empresa disponíveis, a forma como estas se têm ajustado à crise do setor da construção e imobiliário e entender quais os parâmetros mais ou menos interessantes de cada uma para os técnicos projetistas quando estes decidem enveredar por esta solução.

Permitiu aferir alguns dos fatores essenciais para o sucesso deste modelo de negócio na perspetiva dos técnicos projetistas e apontar alguns dos fatores positivos e negativos do negócio, o que pode ajudar os *master-franchisers* a melhor calibrar o modelo proposto.

### **7.3. Limitações e recomendações para investigações futuras**

Como estudo exploratório que pretende ser, apenas aflora algumas questões mais prementes do tema, não aprofundando muito nem usando a totalidade dos casos de mercado existentes e detetados. Como tal, não pode este estudo ser entendido como final ou como extensivo a todo o mercado, apesar de, provavelmente, algumas das dimensões apontadas e conclusões retiradas se refletirem de forma transversal a todos os franchisadores, carecendo tal ainda de validação.

Nem todas as empresas apresentaram os dados todos de forma voluntária, pelo que alguns dos dados foram obtidos por cruzamento de informações diversas, como notícias de jornais e revistas da especialidade ou comentários redes sociais.

Desde logo a primeira recomendação é que o estudo seja mais exaustivo e que compreenda a totalidade das marcas a operar no mercado português, deixando de ser meramente exploratório para ser um relatório completo sobre este nicho do setor de *franchising* de serviços de obras.

Por outro lado, apesar de boa parte das empresas de *franchising* de serviços de obras serem de criação nacional, elas beberam a sua inspiração no mercado internacional, pelo que outro desenvolvimento natural futuro deste trabalho seria proceder à comparação com o mercado europeu ou, pelo menos, com aqueles mercados que nos estão mais próximos, nomeadamente, com a Espanha e a França.

Outra recomendação para investigações futuras será a criação de um indicador, a partir da Framework de análise desenvolvida, que permita aferir de modo mais gráfico o comportamento das empresas nos seus vários parâmetros estudados nesta análise.

## Glossário

**Canal Horeca**

Subsetor económico dos Hotéis, Restaurantes e Cafés.

**Direito de Entrada**

Valor pago pelo franchisado ao franchisador que cobre o acesso a todo o *know-how* e ao sistema de negócio em si, podendo ainda incluir formação inicial e apoio logístico, como mobiliário, equipamentos, stock inicial, sistemas de segurança, entre outros.

**Fees**

O mesmo que Direito de Entrada.

**Franchisador**

O mesmo que *master-franchiser*.

**Franchisados**

Empresas ou empresários que adquiriram o direito de exploração e utilização da imagem de uma marca de *franchising*.

**Franchising**

É um sistema de desenvolvimento de negócios em parceria, através do qual uma empresa, com modelo de negócio já testado numa unidade piloto, pelo menos, concede a outra empresa/empresário o direito de utilizar a sua marca, explorar os seus produtos e serviços, bem como o respetivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira.

**Master-franchiser**

Empresa detentora do conceito de *franchising* que depois vende o direito de exploração da marca aos franchisados.

**Royalties**

Receita cobrada pelo franchisador pelo uso da marca ou outros serviços fornecidos ao franchisado, que podem ser valores variáveis, fixos ou mistos.

**Taxa de Publicidade**

Destinado a financiar exclusivamente ações de marketing e publicidade da rede, com impacto nacional, pode ser variável, fixa ou mista, não sendo em absoluto uma receita do franchisador, visto que este não a pode usar para outros investimentos que não os inicialmente previstos.

## Referência Bibliográficas

- Baptista, A. (2012, 5 de Maio). *Melom quer encontrar 100 comerciais freelancer até ao final do ano*. [Online]. Artigo retirado de <http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/Artigo/CIECO067854.html> em 5 de Maio de 2012.
- Corian, S., (2004). *Marketing práctico para arquitectos y profesionales de la construcción: como hacer un plan para conseguir clientes*. Buenos Aires: edição do autor.
- Correia, A. (2011). *Empreendedorismo via Franchising* [Powerpoint slides]. Retirado de InvestLisboa > Empreendedor > Biblioteca do Empreendedor > ABC/Franchising9/3/2011: [http://www.investlisboa.com/old/images/stories/doc\\_pdf/empreend/InvestLisboa\\_9Mar11.pdf](http://www.investlisboa.com/old/images/stories/doc_pdf/empreend/InvestLisboa_9Mar11.pdf).
- Correia, R. & Brito, C. (2007). Quo Vadis Marketing de Serviços? Uma Visão Integrada de Produtos e Serviços. *Artigo apresentado nas XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica*. Espanha: Málaga. Retirado de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/5838/1/QUO%20VADIS%20MARKETING%20DE%20SERVIC%3%87OS.pdf> e acedido 14 de Abril de 2013.
- Cruz, M. (2003). *Desenvolvimento de um plano de negócio compacto para uma PME de serviços de engenharia*. Dissertação de Mestrado. Guimarães: Universidade do Minho. Retirada de <http://hdl.handle.net/1822/889> e acedida em 8 de janeiro de 2012.
- Eco, U. (2011). *Como Se Faz Uma Tese em Ciências Humanas*. Lisboa: Editorial Presença.

- Fernandes, S. M. A.. (2006). *Melhoria da Qualidade da Habitação como Estratégia de Marketing*. Dissertação de Mestrado. Guimarães: Universidade do Minho. Retirada de <http://hdl.handle.net/1822/6662> e acedida em 10 de novembro de 2011.
- Ferreira, M. P., Reis, N. R. e Serra, F. R., (2009). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa: Edições Lidel.
- Grasseli, M. F. (2007). *Marketing na arquitetura: um hiato entre a imagem e a identidade profissional*. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: FUMEC / Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis. Retirada de <http://www.fumec.br/servicos/alunos/banco-teses-dissertacoes/#M> e acedida em 14 de agosto de 2012.
- Gröonros, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), pp 395-417.
- Gummesson, E. (1987, August). The new marketing — Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), pp 10-20.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Silabo.
- INE (2003a), conceito a partir de EUROSTAT (2003), Ad Hoc Survey on Inter-Enterprise Relations. Retirado de <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes?id=3543&lang=PT> e acedido em 23 de Novembro de 2012.
- INE (2013b). Dados Estatísticos, Base de Dados, Tema Construção e Habitação. Retirado de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_base\\_dados](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados) e acedido em 14 de Fevereiro de 2013.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*. London: Pearson Education International.



- Lovelock, C. H., (1991). *Services Marketing*. London: Prentice-Hall International.
- Machado, A. G. (2012, 31 de Outubro). Reabilitação urbana vai ser prioridade de investimento da UE. *Imobiliário Público*, p. 3.
- Machado, H. V. e Espinha, P. G. (2010, Agosto). Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11, 131-153.
- Marketing News (1981, 26 Junho). Architectural services firm stresses communication in marketing program. *Marketing News*, 14(26), p10.
- Mateus, A. et al. (2008). *Contributos para o Plano Estratégico de Habitação 2008/2013 – Relatório 1 – Diagnóstico de Dinâmicas e Carências Habitacionais*. Lisboa: IHRU.
- McCarthy, E. J. & Perrault, W. D. (2002). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- O.A. (2013). Ordem dos Arquitetos, Trabalhar com Arquitetos. Retirado de <http://www.trabalharcomarquitectos.pt/numeros> e acedido a 15 de Outubro de 2013.
- O.E.T. (2013). Ordem dos Engenheiros Técnicos, Consultar Membros. Retirado de [http://www.oet.pt/site/index.php?option=com\\_declaracao&Itemid=108&task=consultarMembros&id\\_especialidade=1&id\\_regiao=-1](http://www.oet.pt/site/index.php?option=com_declaracao&Itemid=108&task=consultarMembros&id_especialidade=1&id_regiao=-1) e acedido a 15 de Abril de 2013.
- Padilha, Ê. (2006). *Marketing para Engenharia, Arquitetura e Agronomia*. Balneário Camboriú: EPPE. Retirado de <http://www.eniopadilha.com.br> e acedida em 14 de agosto de 2012.
- Pedro, C. (2012, Novembro-Dezembro). Serviços para particulares – Potencial

mantém-se apesar da crise. *Negócios & Franchising*, 84, pp. 40-43.

- Porto, P. L. (2012). *Franchising: Instrumento para Empreender e Internacionalizar* [Powerpoint slides]. Retirado de InvestLisboa > Mapa do Site > ABC/Franchising – Instrumento para Empreender e Internacionalizar > O Franchising:  
[http://www.investlisboa.com/site/images/stories/doc\\_pdf/apresent/abc/franchising/Invest\\_Lisboa\\_20Set2012\\_PLP.pdf](http://www.investlisboa.com/site/images/stories/doc_pdf/apresent/abc/franchising/Invest_Lisboa_20Set2012_PLP.pdf) .
- Ribeiro, M. (2001). *O Contrato de Franquia*. Coimbra: Almedina.
- Santos, C. (2012). *17º Censo do IIF* [Powerpoint slides]. Retirado de InvestLisboa > Mapa do Site > ABC/Franchising – Instrumento para Empreender e Internacionalizar > O Franchising em Portugal: 17º Censo do IIF:  
[http://www.investlisboa.com/site/images/stories/doc\\_pdf/apresent/abc/franchising/Invest\\_Lisboa\\_20Set2012\\_PLP.pdf](http://www.investlisboa.com/site/images/stories/doc_pdf/apresent/abc/franchising/Invest_Lisboa_20Set2012_PLP.pdf) .
- Santos, J. D. & Moreira, J. R. (2004). O franchising: uma abordagem introdutória. *Politécnica*, 10, pp. 23-30.
- Santos, P. (2010a, 16 de Março). *Franchising Versão 2.0*. [Online] Mensagem postada em <http://onebizgroup.blogspot.com/2010/03/franchising-versao-20.html> e acedida em 6 de Abril de 2013.
- Santos, P. (2010b, 21 de Maio). *Tendências do Franchising*. [Online] Mensagem postada em <http://onebizgroup.blogspot.com/2010/05/tendencias-do-franchising.html> e acedida em 6 de Abril de 2013.
- Santos, P. (2013, 23 de Janeiro). *Tendências e oportunidades de negócio em 2013*. [Online] Mensagem postada em <http://onebizgroup.blogspot.com/2013/01/tendencias-e-oportunidades-de-negocio.html> e acedida em 6 de Abril de 2013.

- Segnini Jr., F. (2002). *A Prática Profissional do Arquiteto em Discussão*. Tese de Doutorado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo. Retirada de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16131/tde-23022011-144107/pt-br.php> e acedida em 14 de agosto de 2012.
- Simões, M. (1991). *Franchising – Franquia, Inovação e Crescimento*. Lisboa: Texto Editora.
- Soares, E. (2012, 14 de Novembro). QREN 2014-20 é uma oportunidade para a reabilitação urbana em Portugal. *Imobiliário Público*, p. 3.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods*. California, USA: SAGE Publications.

## **Anexos**



## Anexo I – Inquérito I (modelo)

Questionário fechado para avaliar conhecimento e potencial de utilização deste modelo de negócio pelo mercado a ser executado na ferramenta de questionários do *Google Docs* e com o *link* posteriormente distribuído por redes sociais generalistas e técnicas, como o *Blogger*, o *Facebook*, o *Twitter* e o *LinkedIn* e ainda por *email* diretamente para profissionais do setor.

Página 1 do Inquérito na *web*

---

# Anexo I: Questionário sobre notoriedade das franchisings de serviços de obras

---

Este estudo sobre o conhecimento geral e o potencial de utilização de franchisings de serviços de obras e serve de base a uma dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão, da Universidade do Minho. Tem por objetivo investigar a notoriedade deste modelo de negócio junto dos potenciais clientes. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens. Pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial, anónimo e a resposta a todas as questões é muito importante. Tem três partes, a primeira para fins estatísticos e as outras duas para avaliar a notoriedade e o interesse que este modelo de negócio possa ter. Não deverá demorar mais do 15 minutos a ser respondido.

\*Obrigatório

## A: Dados para fins estatísticos

---

*A1: Sexo \**

- ☐ Masculino  
☐ Feminino
- 

*A2: Idade \**

- ☐ 18-30  
☐ 31-40  
☐ 41-50  
☐ 51-60  
☐ Maior de 61
- 

*A3: Profissão \**

(escolher uma)

- ☐ Arquiteto  
☐ Engenheiro  
☐ Técnico de obras  
☐ Outra:
- 

*A4: Presentemente trabalha em... \**

(escolher uma hipótese)

- ☐ Portugal  
☐ Moçambique  
☐ Angola  
☐ Brasil  
☐ U.E.  
☐ Desempregado  
☐ Outra:
- 

*A5: Há quantos anos exerce a sua atividade? \**

\*Obrigatório

## **B: Conhecimento do modelo de negócio de franchisings de serviços de obras**

Os franchisings são um sistema de desenvolvimento de negócios em parceria, através do qual uma empresa, com modelo de negócio já testado, concede a outra empresa / empresário o direito de utilizar a sua marca, explorar os seus produtos e serviços, bem como o respetivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira.

O conceito de serviços de obras consiste num modelo de negócio que faz a mediação da realização de obras de manutenção, recuperação, reabilitação ou outras, através de estrutura própria ou subcontratada, assumindo perante o cliente todo o processo desde o projeto, a obra, a decoração, etc. No fundo, é um serviço personalizado onde o cliente trata com apenas um interlocutor todos os detalhes específicos de uma obra que pretende realizar no seu imóvel, servindo o franchisado de ponte entre o cliente que quer fazer obras e os projetistas, empreiteiros e decoradores que querem fazer as obras.

---

*B1: Conhece ou já ouviu falar das franchisings de obras? \**

☒ Sim

☐ Não

---

*B2: Conseguir identificar e nomear uma ou mais empresas que operem no mercado português? \**

(escreva o nome de empresas que conhecer, separado por vírgulas)

« Anterior

Continuar »



\*Obrigatório

## (continuação)

---

*B3: Já ouviu falar em alguma destas empresas que atuam no mercado português deste modelo de negócios? \**

(escolher todas as que conhecer ou tiver ouvido falar)

☐ Casa em Obras

☐ Clínica da Casa

☐ Consultobras

☐ eObra

☐ House Project

☐ illico Obras

☐ Imo24

☐ Loja de Obras

☐ Melom

☐ Sr. Obras

☐ Urban Obras

☐ Outra:

---

*B4: Pensa que este modelo de negócio é mais adequado fundamentalmente a... \**

(escolher uma)

☐ Arquitetos

☐ Engenheiros

☐ Técnicos de Obras

☐ Indiferenciados sem formação superior

☐ Ninguém em particular

☐ Não tem opinião

[< Anterior](#)

[Continuar >](#)

\*Obrigado

C: Interesse deste modelo de negócio

C1: Pensa que este modelo de negócio poderá ter sucesso no mercado português? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Sem opinião

C2: Considera que este modelo de negócio poderá ser uma resposta alternativa à crise que o setor da construção e conexos enfrenta? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Sem opinião

C3: Qual o tipo de clientes que pensa que poderiam recorrer aos serviços prestados por este modelo de negócio? \*

(selecione as que considere mais adequadas)

- ☐ Particulares
- ☐ Pequenas empresas
- ☐ Médias empresas
- ☐ Grandes empresas

C4: Considera que os serviços prestados por uma empresa destas poderiam ser úteis para si? \*

1 2 3 4 5

Nada útil ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito útil

C5: Considera que poderia recorrer aos serviços de uma empresa destas no caso de querer fazer pequenas obras de recuperação/reabilitação? \*

- ☐ Sim
- ☐ Talvez
- ☐ Não
- ☐ Sem opinião

C6: Considera que poderia recorrer aos serviços de uma empresa destas no caso de querer fazer uma construção nova? \*

- ☐ Sim
- ☐ Talvez
- ☐ Não
- ☐ Sem opinião

[< Anterior](#) [Enviar](#)

Nunca envia palavras-passa através dos Formulários Google.



## Anexo II – Inquérito II (modelo)

Questionário fechado para avaliar expetativas de técnicos perante este modelo de negócio a ser executado na ferramenta de questionários do *Google Docs* e com o *link* posteriormente distribuído por redes sociais mais técnicas como o *LinkedIn*, através de grupos relacionados com a temática da construção no Facebook e ainda por *email* diretamente para profissionais do setor.

Página 1 do Inquérito na *web*

---

# Questionário para avaliar expetativas de técnicos perante as franchisings de serviços de obras

---

Este estudo sobre as expetativas de técnicos especializados em projetos perante os franchisings de serviços de obras e serve de base a uma dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão, da Universidade do Minho. Tem por objetivo investigar a notoriedade e o interesse deste modelo de negócio junto de potenciais franchisados, nomeadamente Arquitetos e Engenheiros. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens. Pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial, anónimo e a resposta a todas as questões é muito importante. É dividido em quatro partes, a primeira para fins estatísticos e as outras três para avaliar a notoriedade, o interesse e o potencial de valor que este modelo de negócio possa ter. Não deverá demorar mais do 20 minutos a ser respondido.

Continuar »

## A: Dados para fins estatísticos

A1: Sexo? \*

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

A2: Idade? \*

- ☐ 18-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ Maior que 61

A3: Presentemente trabalha em... \*

(selecione)

- ☐ Portugal
- ☐ U.E.
- ☐ Angola
- ☐ Moçambique
- ☐ Brasil
- ☐ Outra:

A4: Profissão? \*

(selecione)

- ☐ Arquiteto
- ☐ Engenheiro
- ☐ Técnico de obras
- ☐ Outra:

A5: Há quantos anos exerce a sua atividade? \*

A6: Presentemente encontra-se a... \*

(selecione)

- ☐ Trabalhar por conta própria
- ☐ Trabalhar por conta de outrem
- ☐ A trabalhar por conta de outrem mas desenvolvendo trabalhos em nome individual simultaneamente
- ☐ Desempregado

\* Obrigatória

## **B: Conhecimento do modelo de negócio de franchisings de serviços de obras**

Os franchisings são um sistema de desenvolvimento de negócios em parceria, através do qual uma empresa, com modelo de negócio já testado, concede a outra empresa / empresário o direito de utilizar a sua marca, explorar os seus produtos e serviços, bem como o respetivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira.

O conceito de serviços de obras consiste num modelo de negócio que faz a mediação da realização de obras de manutenção, recuperação, reabilitação ou outras, através de estrutura própria ou subcontratada, assumindo perante o cliente todo o processo desde o projeto, a obra, a decoração, etc. No fundo, é um serviço personalizado onde o cliente trata com apenas um interlocutor todos os detalhes específicos de uma obra que pretende realizar no seu imóvel, servindo o franchising de ponte entre o cliente que quer fazer obras e os projetistas, empreiteiros e decoradores que querem fazer as obras.

---

*B1: Conhece ou já ouviu falar do modelo de negócio de franchisings de serviços de obras? \**

☐ Sim

☐ Não

---

*B2: Qual acha que é o conceito base deste modelo de negócio? \**

(seleção única)

☐ Direção de obras

☐ Execução de projetos

☐ Fiscalização de obras

☐ Gestão de obras

☐ Mediação de obras

☐ Mediação Imobiliária

☐ Sem opinião / não sabe

---

*B3: Consegue identificar / nomear uma ou mais empresas que operem no mercado português? \**

(escreva o nome de empresas que conhece, separado por vírgulas)

« Anterior

Continuar »

\* Objeção:

(continua (20))

B6: Usou/usar em alguma das empresas que atuam no mercado português este modelo de negócios? \*

(selecione todas as que tiverem conhecimento / ouvido falar)

- ☐ Casa em Obra
- ☐ Casa Viva
- ☐ Clínica da Casa
- ☐ Consultoria
- ☐ eObra
- ☐ House Project
- ☐ iObra
- ☐ Inova
- ☐ Loja de Obra
- ☐ Melom
- ☐ Se Obra
- ☐ Urban Obra

B7: Qual(is) o(s)/os(as) que(s) se considera(m) o(s) que o sucesso deste modelo de negócios? \*

(selecione todas as respostas que considere mais adequadas)

- ☐ A economia a obra
- ☐ A gestão da empresa
- ☐ A imagem da empresa
- ☐ A presença nas redes sociais da internet
- ☐ A publicidade
- ☐ A qualidade dos serviços prestados
- ☐ A rapidez de resposta aos clientes
- ☐ Lota favorável ao acordo construtivo
- ☐ O acompanhamento pós-venda
- ☐ O call-center nacional gratuito
- ☐ O conhecimento técnico de obra
- ☐ O conhecimento técnico de obra
- ☐ O marketing
- ☐ O preço apresentado

B8: Para que este modelo de negócios é mais adequado (fundamentalmente...)? \*

(selecione todas as respostas que considere mais adequadas)

- ☐ Arquitetos
- ☐ Engenheiros
- ☐ Técnicos de obra
- ☐ Inéditos e/ou com formação superior
- ☐ Inéditos e/ou com formação superior
- ☐ Ninguém em particular
- ☐ Sem opinião / não se sabe

[Anterior](#) [Continuar](#)

\* Obrigatória

### C: Interesse deste modelo de negócio

C1: *Pensa que este modelo de negócio poderá ter sucesso no mercado português? \**

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Sem opinião

C2: *Considera que este modelo de negócio poderia ser uma resposta alternativa à crise que o setor da construção e conexos enfrenta? \**

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Sem opinião

C3: *Qual a hipótese de a médio prazo poder entrar neste segmento de mercado? \**

*(selecione uma opção)*

- ☐ Já trabalho neste segmento  
☐ Forte  
☐ Provável  
☐ Baixa  
☐ Nenhuma

C4: *Quais os aspetos que considera positivos neste modelo de negócio? \**

C5: *Quais os aspetos que considera negativos neste modelo de negócio? \**

C6: *Qual o tipo de clientes que pensa que poderiam recorrer aos serviços prestados por este modelo de negócio? \**

*(selecione mais adequadas)*

- ☐ Particulares  
☐ Pequenas empresas  
☐ Médias empresas  
☐ Grandes empresas

[« Anterior](#) [Continuar »](#)



\* Obrigatória

**D. Avaliação do potencial de valor do negócio peracionado**

D1: Quanto estaria disposto / qual considera o valor justo a pagar pelo acesso a uma marca de franchising deste modelo de negócio? \*

- ☐ < 1.000€
- ☐ 1.001€ a 5.000€
- ☐ 5.001€ a 10.000€
- ☐ 10.001€ a 15.000€
- ☐ 15.001€ a 20.000€
- ☐ > 20.001€

D2: Quanto acha que é o valor normal pagar pelo acesso a uma marca de franchising deste modelo de negócio? \*

- ☐ < 1.000€
- ☐ 1.001€ a 5.000€
- ☐ 5.001€ a 10.000€
- ☐ 10.001€ a 15.000€
- ☐ 15.001€ a 20.000€
- ☐ > 20.001€

D3: Qual o volume de negócios que pensa que uma empresa deste modelo de negócio pode realizar por ano? \*

- ☐ < 20.000€
- ☐ 20.001€ a 50.000€
- ☐ 50.001€ a 100.000€
- ☐ > 100.001€

D4: Sabendo que os contratos de franchising geralmente incluem o pagamento de uma percentagem sobre o valor do negócio (royalties), qual acha que será a percentagem justa? \*

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 1% ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 10% ou mais

D5: Sabendo que contratos de franchising geralmente incluem o pagamento de uma mensalidade para publicidade e/ou marketing da marca, qual acha que será o valor justo? \*

- ☐ < 100€
- ☐ 101€ a 300€
- ☐ 301€ a 500€
- ☐ 501€ a 750€
- ☐ 751€ a 1.000€
- ☐ > 1.001€

Final do inquérito.

Obrigado pelo tempo dedicado. Clicarem Enviar

[Anterior](#) [Enviar](#)

Nota: este é o formulário online simulado dos Tópicos de Iniciação

### **Anexo III – Entrevista (modelo)**

Das empresas existentes no mercado e já listadas em 4.2, foram contatadas várias para fornecerem informação, enquanto potencial interessado em ser um franchisado na rede, das quais forneceram informação a **Clinica da Casa**, a **Imo24**, a **Loja de Obras**, a **Melom** e a **Urban Obras**, informação essa que depois foi base de trabalho para preenchimento da Tabela 4 e para construção dos questionários (Anexo I e Anexo II).

As entrevistas são abertas e estruturadas em perguntas encadeadas relacionadas com as dimensões identificadas em 4.3.2 e 4.3.3, cruzadas com os documentos fornecidos aos candidatos a franchisados, executadas em documento *MS Word* com caixas de resposta livre, enviadas por correio eletrónico, construídas com estas bases, iguais para todas as empresas. A entrevista estrutura-se em duas partes. Começa, à semelhança dos inquéritos fechados, por obter alguns dados estatísticos identificativos do respondente, seguindo numa segunda parte com a avaliação que intitula a entrevista.

**Entrevista aos *master-franchisers* para avaliar a estrutura, forma de acesso, componentes dos meios financeiros envolvidos, vocação da empresa, tipos de apoio ao negócio e perspetivas futuras de negócio.**

Esta entrevista aos *master-franchisers* de empresas de serviços de obras serve de base a uma dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão, da Universidade do Minho. Tem por objetivo investigar a notoriedade e o interesse deste modelo de negócio junto de potenciais franchisados, nomeadamente Arquitetos e Engenheiros. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens. Pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial (e poderá ser anónimo caso o requeira no capítulo H) e a resposta a todas as questões é muito importante.

AGRADECEMOS DESDE JÁ A SUA PRECIOSA COLABORAÇÃO!

#### **A. Dados para fins estatísticos**

- A1. Qualidade em que responde ao questionário?
- A2. Sexo?
- A3. Idade?
- A4. Há quantos anos está ligado à empresa?

## **B. Estrutura do *master-franchiser***

- B1. Qual o ano de entrada da empresa master no negócio dos serviços de obras?
- B2. O que levou a entrar neste ramo de negócio?
- B3. Quando criou a empresa já pensava no conceito de *franchising* num futuro próximo?
- B4. Em que ano se deu a entrada no *franchising* dos serviços de obras?
- B5. Após a rede começar a expandir-se, a unidade-piloto foi mantida ou foi cedida em *franchising*?
- B6. Qual o número atual de franchisados na rede a funcionar?
- B7. Como tem sido o crescimento da rede? Numa escala de 1 a 5, onde 1 é complicado e 5 é fácil, classifique esse crescimento ao longo dos anos de vida da empresa?
- B8. Qual o valor de negócio bruto gerado pela rede no último ano?
- B9. Como tem sido o crescimento do volume de negócio nestes anos de crise do mercado da construção, desde 2009?
- B10. Quais as maiores dificuldades que tem sentido?

## **C. Forma de acesso ao *franchising* pelos franchisados**

- C1. Qual é a duração do contrato de *franchising*?
- C2. É renovável?
- C3. É negociável à partida essa duração?
- C4. Quanto ao tipo de franchisados que procuram, existe algum perfil tipo definido?
- C5. Existe algum método de seleção interno ou depende meramente do conjunto de variáveis interesse do potencial franchisado-interesse do master em expandir a rede?
- C6. Antes de abrir uma loja, o franchisado tem acesso a alguma formação inicial? De que tipo?
- C7. O contrato é fechado ou ajustável a cada caso de franchisado?

## **D. Componente dos meios financeiros envolvidos:**

- D1. Existe uma versão “*low-cost*” de entrada no *franchising*? Desde que ano?
- D2. Qual o valor de entrada “*low-cost*”, se existir, e como funciona o *franchising* nesse caso?
- D3. Qual o valor de entrada para o *franchising* “normal” e que necessidades acrescidas tem este sobre o modelo “*low-cost*”?

D4. A marca tem direitos de imagem, os chamados “*royalties*” de imagem? São fixos, mistos ou variáveis? E qual a percentagem ou valor?

D5. Há algum período ou situação de carência destes direitos de imagem?

D6. A marca tem direitos de marketing, os chamados “*royalties*” de *marketing*? São fixos, mistos ou variáveis? E qual a percentagem ou valor?

D7. Há algum período ou situação de carência destes direitos de *marketing*?

D8. A marca cobra taxa de publicidade, também chamadas de “*fees*” de publicidade, para aplicação em campanhas locais, regionais ou nacionais? Fixas, mistas ou variáveis? Qual a percentagem ou valor?

D9. Há algum período ou situação de carência destes direitos de publicidade?

D10. Qual o período médio de retorno do investimento para um potencial franchisado? Que vantagens financeiras tem um franchisado?

#### **E. Vocação da empresa**

E1. Qual é a principal vocação / conceito da empresa?

E2. O conceito é o mesmo desde o princípio ou sofreu ajustamentos? Se sim, ditados por quê?

E3. A introdução do modelo “*low-cost*”, se aconteceu, trouxe também um ajustamento de modelo?

E4. O conceito permite ajustamentos para aumentar a oferta da loja se as características do franchisado o permitirem?

E5. Um arquiteto ou um engenheiro, que sejam profissionais independentes e que já forneçam serviços de projetos, podem integrar os seus serviços na loja se forem franchisados?

E6. Prevê-se alterar o conceito de forma a ajustar ao mercado ou à procura dos potenciais franchisados num futuro próximo?

#### **F. Tipo de apoio ao negócio**

F1. Há algum tipo de formação continua prevista na rede? Incide em que áreas e como é ministrada?

F2. Quantas vezes por ano são realizadas a formações continuas?

F3. A rede usa algum *software* próprio, desenvolvido para o negócio especificamente ou apenas ajusta *softwares* de gestão existentes?

F4. Caso não tenha *software* próprio, prevê criar um software específico num futuro próximo?

F5. Existe um plano de marketing específico para os franchisados utilizarem na sua loja ou apenas um plano de rede, global?

F6. Esse plano de marketing, se existe, tem sofrido alterações ou mantém-se o mesmo desde o início?

F7. Existe um plano de publicidade específico para os franchisados utilizarem na sua loja ou apenas um plano de rede, global?

F8. Esse plano de publicidade, se existe, tem sofrido alterações ou mantém-se o mesmo desde o início?

F9. Qual o grau de autonomia em termos de publicidade nas redes sociais (como o *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*, *Blogger*, página pessoal/empresarial,...) dos franchisados em relação ao master-franchiser?

F10. Existem parcerias pré-estabelecidas com outras empresas que auxiliem os franchisados no seu trabalho?

F11. Que tipo de parceiros estão contratualizados, para que áreas / setores de negócios?

F12. Os franchisados podem estabelecer parcerias locais de forma autónoma à rede global?

## **G. Perspetivas de negócio futuras**

G1. Atendendo ao momento de crise, quais as perspetivas que tem para a sua rede?

G.1.1. Crescimento, estabilização ou decréscimo de franchisados?

G.1.2. Crescimento, estabilização ou decréscimo de volume de negócios?

## **H. Autorizações**

H1. Autoriza a divulgação pública científica, de forma comparativa, e após análise qualitativa (análise de conteúdo) dos dados recolhidos nesta entrevista, genérica e parcimoniosamente, numa comparação de casos com outras empresas similares do setor, no âmbito do estudo científico da dissertação de mestrado intitulada provisoriamente “O Mercado de *Franchisings* de Serviços de Obras: Estudo Exploratório”?

H2. Autoriza a divulgação pública científica dos dados financeiros do grupo de perguntas “D”, de uma forma genérica e parcimoniosa, numa comparação de casos com outras empresas similares do setor, no âmbito do estudo científico da dissertação de mestrado provisoriamente intitulada “O Mercado de *Franchisings* de Serviços de Obras: Estudo Exploratório”?

